

Management znanja v sodobnih organizacijah

Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Uredniški odbor

izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec


prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



Management znanja v sodobnih organizacijah

Zlatka Meško Štok



*Management znanja
v sodobnih organizacijah*

doc. dr. Zlatka Meško Štok

Strokovna recenzenta · izr. prof. dr. Gabrijel Devetak

in izr. prof. dr. Mirko Markič

Izdala in založila · Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper,

Cankarjeva 5, 6104 Koper

Risbe in oblikovanje · Alen Ježovnik

November 2009

© 2009 Fakulteta za management Koper

Monografija je izšla s finančno podporo

Javne agencije za knjigo Republike Slovenije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.101:005

MEŠKO Štok, Zlatka

Management znanja v sodobnih organizacijah

[Elektronski vir] / Zlatka Meško Štok ; risbe Alen Ježovnik. -

El. knjiga. - Koper : Fakulteta za management, 2009. -

(Znanstvene monografije Fakultete za management,

ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/>

zalozba/ISBN/978-961-266-044-4.pdf

ISBN 978-961-266-044-4

COBISS.SI-ID 248469760

Kazalo

- Seznam preglednic · 7
- Seznam slik · 8
- Kratice · 9
- Predgovor · 11
- 1 Uvodna aktualizacija teme · 13
 - 1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opis raziskovalnega problema · 13
 - 1.2 Namen, cilj in hipoteze raziskave · 19
 - 1.3 Pričakovani prispevek k znanosti · 24
 - 1.4 Postavitev konceptualnega okvira kvantitativnega raziskovanja · 26
 - 1.5 Predstavitev metod aplikativnega raziskovanja in omejitve · 27
- 2 Teoretični/retrospektivni del · 31
 - 2.1 Organizacija in znanje · 31
 - 2.2 Management znanja z vidika procesa odličnosti organizacije · 57
 - 2.3 Sklepi in spoznanja · 70
- 3 Organizacijska kultura · 73
 - 3.1 Splošne značilnosti lastnosti, imenovane kultura organizacije · 73
 - 3.2 Spreminjanje kulture · 77
 - 3.3 Vloga kadrovske funkcije in razvoj organizacijskih razmerij · 79
 - 3.4 Soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge · 82
 - 3.5 Nekateri elementi organizacijske kulture s posebnim pomenom za management znanja · 87
 - 3.6 Motivacija kot element kadrovskega managementa · 90
 - 3.7 Dejavniki razvoja podjetja – spodbude za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja · 99
 - 3.8 Sklepi in spoznanja o kulturi organizacije · 106
- 4 Novi model obvladovanja organizacije · 109
- 5 Empirični del · 117
 - 5.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja · 118
 - 5.2 Podatki o udeležencih ankete · 128
- 6 Ugotovitve, sklepi in priporočila · 139
 - 6.1 Ugotovitve raziskave · 139

6.2	Preveritev in morebitna potrditev hipotez · 141
6.3	Novi model – končni prikaz dejavnikov modela managementa znanja · 154
7	Sklepne ugotovitve in nova izhodišča · 161
7.1	Sklepne ugotovitve · 161
7.2	Izhodišča za nadaljnje raziskovanje · 168
	Literatura · 171

Seznam preglednic

- 3.1 Klasifikacija vrednot: od antičnih časov do danes · 95
- 5.1 Struktura dejavnosti · 127
- 5.2 Število vodstvenih delavcev v podjetju · 127
- 5.3 Število zaposlenih delavcev po velikosti podjetja · 127
- 5.4 Položaj delavcev · 128
- 5.5 Število podjetij po pridobljenemu certifikatu standarda kakovosti · 128
- 5.6 Število podjetij po pridobljenemu priznanju za poslovno odličnost · 128
- 5.7 Število podjetij deljeno po kriteriju veliko ali srednje veliko podjetje · 128
- 5.8 Spol udeležencev · 129
- 5.9 Starost udeležencev · 129
- 5.10 Izobrazba udeležencev · 129
- 5.11 Opis spremenljivk · 130
- 5.12 Opisna statistika pri sklopu izboljšanje kakovosti poslovanja za srednje velika podjetja · 134
- 5.13 Opisna statistika pri sklopu izboljšanje kadrovsko informacijskega sistema in pretoka informacij za srednje velika podjetja · 135
- 5.14 Opisna statistika pri sklopu komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih za srednje velika podjetja · 135
- 5.15 Opisna statistika pri sklopu najpomembnejši cilji za pridobitev znanja za srednje velika podjetja · 135
- 5.16 Opisna statistika pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja za srednje velika podjetja · 136
- 5.17 Opisna statistika pri sklopu vrednote za srednje velika podjetja · 137

Seznam slik

- 1.1 Zasnova modela management znanja · 25
- 2.1 Oris poslovnih dejavnikov · 34
- 2.2 Pristopi · 42
- 2.3 Zmožnosti in znanje za obvladovanje organizacije · 50
- 3.1 Elementi komunikacije · 93
- 4.1 Model obvladovanja organizacije z managementom znanja · 110
- 4.2 Novi model obvladovanja organizacije z managementom znanja – MZ SOVA · 115
- 6.1 Model management znanja – MZ SOVA – povezava na sliko 4.2 · 159

Kratice

ANOVA	Analysis Of Variance between groups
EFQM	European Foundation of Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
TQM	Total Quality Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
RS	Republika Slovenija
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SKEP	Služba za konjukturo in ekonomsko politiko pri GZS
PRSPO	Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost
MZ	Management znanja
SOVA	Strategija, organiziranost, vrednote in veščine, aktivnosti
EOQ	European Organization Quality
DMAICI	Define, Measure, Analysis, Improve, Control, Introduce
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
IJTM	<i>International Journal of Technology Management</i>
IJESB	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>
IJGB	<i>International Journal of Globalisation Business</i>

Predgovor

Monografija o managementu znanja v sodobnih organizacijah je nastala na podlagi raziskave na podiplomskem študiju na Fakulteti za management Koper pri proučevanju managementa znanja ter mojih dolgotrajnih izkušnjah v praksi v gospodarstvu kot managerke na področju proizvodne, storitvene in trgovinske dejavnosti na domačem in tujem trgu.

V monografiji želim na enostaven način prikazati pomen in povezanost teorije in prakse managementa znanja kot temelj odličnosti v gospodarskih družbah.

Vsebina sloni na celovitosti razumevanja sodobne organizacije, delovanja organizacijskega procesa, zmožnosti in pridobivanja znanja kot smisel vseživljenjskega učenja v sodobni organizaciji.

Največ poudarka namenjam znanju in managementu znanja z vidika odličnosti organizacije. Obvladovanje kakovosti in management znanja opredeljujem kot varianti managementa znanja ter njun vpliv na uspešnost poslovanja. Pomembno vlogo odigra način vodenja in voditeljstva v sodobnih organizacijah, ki sta z družbeno odgovornostjo in uspešnostjo povezani in odvisni od slogov vodenja.

Pri pristopu k pisanju monografije se v vsebini osredotočam in izhajam iz proučevanja o managementu znanja različnih slovenskih in tujih avtorjev. Cilj, ki sem si ga zadala, je zastaviti nov model obvladovanja organizacije z managementom znanja, ki bo vsesplošno uporaben v vsaki organizaciji. Model sem poimenovala MZ SOVA, ki pomeni Management Znanja Strategija, Organiziranost, Vrednote in veščine ter Aktivnosti, ki podajajo odgovor na vprašanje »kako doseči, pridobiti in uporabiti znanje v interesu posameznika kot tudi organizacije, da lahko sploh govorimo o pomenu managementa znanja v sodobni organizaciji«.

Pomembnost organizacijske kulture in njeno spreminjanje, soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge, odločilno vplivajo na komunikacijske strukture, na medosebne odnose v organizaciji kar v nadaljevanju tudi podrobno opredeljujem. Pri svojem delu v gospodarstvu sem

sodelavcem posvečala veliko pozornost, saj sem se zavedala, da je človek, sodelavec najpomembnejši člen v poslovnem procesu, vendar sodelavec žal v organizacijah, predvsem mlajši managerji, ne dajejo dovolj velike spodbude za opravljeno in dobro izvedeno delo. Zavedati se moramo, da so dejavniki razvoja vsake organizacije predvsem pa uspešnega managerja prav v motivaciji in stimulaciji sodelavcev za uspešno in nadpovprečno izvedeno in opravljeno delo. Na osnovi pretoka informacij in dobro zastavljenega kadrovske informacijskega sistema gradimo občutek pripadnosti sodelavcev organizaciji, k dobri in zdravi organizacijski klimi, ki se odraža v uglednosti organizacije, dobrem imenu organizacije.

Vrednote, ne smejo biti, kot se često dogaja, največkrat samo zapisane v kodeksih in drugih pravilnikih, temveč se morajo udejanjati v praksi, pri vsakdanjem delu vseh zaposlenih ter v vsaki organizaciji.

Izhodišča, ki jih navajam, kot možnosti za nadaljnje raziskovanje, dajejo pogled za znanstveno raziskovalno delo v prihodnje, saj se organizacija kot poslovni sistem nenehno spreminja v smeri nenehnega izboljševanja poslovnega in organizacijskega procesa tako v notranjem kot v zunanjem okolju. Zato bodo navedena proučevanja, izsledki raziskovanja ter izhodišča za nadaljnje raziskovanje managementa znanja in njegovega spreminjanja z vidika organizacije, koristno uporabna, tako za študente pri študiju, kot gospodarstvenike pri vsakdanjem delovnem procesu, v poslovnem in zasebnem življenju.

Za odlično usmerjanje in vodenje pri pripravi raziskave se zahvaljujem sodelavcu in kolegu, odličnemu strokovnjaku s področja managementa, izredemu profesorju dr. Mirku Markiču, ki me je podpiral in spodbujal ter prenašal znanje in veščine s področja managementa, hvaležno se zahvaljujem prvemu učitelju in profesorju s področja managementa zaslužnemu profesorju dr. Janku Kralju, ki je verjel vame, me podpiral, neizmerno sem hvaležna zaslužnemu profesorju ddr. Matjažu Muleju za modre nasvete in priporočila, vsem, ki so mi na takšen ali drugačen način pomagali, predvsem pa soprogu Darku in sinu Marku, ki sta mi s potrpežljivostjo stala ob strani ter mi s tem dajala dodatno energijo za doseganje lastne ustvarjalnosti.

1 Uvodna aktualizacija teme

1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opis raziskovalnega problema

Managerji in drugi zaposleni vedno izraziteje spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsakega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti in zmožnosti, da zadovolji povpraševanje kupcev oziroma odjemalcev bolje kot drugi. Do leta 1960 so se porabniki predvsem prilagajali razpoložljivi ponudbi. V podjetjih in drugih organizacijah, je prevladovala usmerjenost v učinkovitost. Po letu 1960 pa je ponudba presegla povpraševanje. Porabniki pričakujejo in zahtevajo vse bolj kakovostne izdelke in storitve. Podjetja in druge organizacije se začnejo prilagajati trgu in zahtevam uporabnika. Prilagajanje pa zahteva novosti, ustvarjalnost ter nova znanja o stroki. Evropa je precej kasneje kot ZDA spoznala, da je management, ki vse to usmerja, tudi tema znanosti in ne le izkustvena dejavnost; zanj se je treba posebej usposablјati (Ženko in Mulej 2000).

Da bi bila podjetja in druge organizacije lahko uspešna, morajo svojo politiko, management in izvajanje prilagajati sodobnim razmeram delovanja. Delati morajo prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem kraju, kar pomeni, da se morajo nenehno razvijati in uporabljati nova znanja. Po Rozmanu (2000a) je sposobnost hitrega odzivanja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti tista značilnost, ki ločuje uspešne organizacije od neuspešnih. Potrebna je večja fleksibilnost ali prilagodljivost kot nekoč, saj je to eden od pogojev uspešnega podjetja ali druge organizacije, zlasti v družbeno-ekonomskem okolju, ki se nenehno spreminja in s tem narekuje spremembe v organizaciji. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje obvladovala znanje, torej tista podjetja, ki bodo znanje znala poiskati, ga zavarovati, porazdeliti, povečati in izkoristiti (Možina 2001). Znanje ni materialne narave, je pa ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Kim in Mauborgne 1999; Teece 2000). Možina in Kovač (2006) navajata, da ima management znanja dvojen pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga managementa pri tem. Kakovostno ravnanje z zna-

njem pomeni, da z njim ravnamo kot z redko dobrino in da obvladujemo celoten proces od virov znanja do izidov pri delu in organizaciji. Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za pozitivno, inovativno spremembo v vedenju ljudi (zaposlenih) ter zato tudi organizacije. S tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, kot na primer: ustrezna organizacijska kultura, timski način dela, neposredno informiranje, usmerjenosti k odličnosti pri delu ipd. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more priti do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih (Možina in Kovač 2006). Managementa znanja ne smemo zožiti na vidik računalniških znanosti o ravnanju s podatki. Obravnavati ga potrebno z vidika ravnanja z ljudmi in z bistvenim vplivom na kakovost in do odličnosti poslovanja pod vplivom politike organizacije.

Izziv izkoriščanja znanja in vednosti kot dveh virov zmožnosti in naravnih sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije postaja vse bolj odločilen. Znanje je vezivo, ki zagotavlja kontinuiteto organizacije in je skupaj z vrednotami, etiko in normami, ki odsevajo in usmerjajo čustveni in vrednostni del ljudi, najpomembnejše orodje za pridobivanje tržne prednosti.

V globalnem poslovanju so spremembe podlaga za pozitivne in negativne družbene in ekonomske posledice. Povečuje se družbena odgovornost organizacij, ki jo te gojijo v odnosu do kakovosti življenja in bivanja ljudi. Pri tem imamo opravka s sočasnim vplivanjem in prepletanjem različnih sestavin, ki so: tehnologija, dobavitelji, odjemalci, zaposleni, strukture, zakonodaja itn. Vsaka zase je nezanesljiva in težko obvladljiva (Mulej 1993).

Človeška ustvarjalnost je odločilen gospodarski vir. Iz nje nastaja znanje, da se nekaj opravi z novimi idejami in boljšimi načini, dviguje produktivnost in s tem življenjski standard. Število ljudi, ki opravljajo ustvarjalno delo, je v zadnjem stoletju, posebej pa še v zadnjih dveh desetletjih, izredno naraslo. Florida (2005) piše, da ključ za razumevanje ustvarjalnosti in njenega vpliva na gospodarske izide leži v 3 T kot bistvenih lastnosti nekega območja z bistvenim vplivom na gospodarski razvoj tega. To so tehnologija, talent in toleranca ali strpnost. Da bi spodbudili inovacije in gospodarski razvoj, morajo imeti npr. v regiji vse tri T visoke. Po tradicionalnih modelih gospodarska rast izhaja iz gospodarskih družb, delovnih mest ali tehnologije. Najpomembnejši med vsemi tremi T je nekoč bila tehnologija, drugi po stopnji pomembnosti

je talent, saj so izobraženi in hkrati ustvarjalni ljudje ključna gonilna sila gospodarskega razvoja, toleranca kot tretji soodvisen element, ki pomeni odprtost za nove ljudi in nove ideje, kar si predstavljamo kot podiranje meja pri pretoku ljudi in kapitala, pa je ključni element modernega, zaradi inoviranja uspešnega družbenega okolja, kajti brez tolerance območje ne pritegne talentov, zato pa tudi ne vlagajo v tehnologijo (Florida 2005).

V vsaki organizaciji se razvija organizacijska kultura, ki daje pečat miselnosti in delovanju vseh sodelavcev, da so npr. strpni do razlik med ljudmi. Pri praktični vpeljavi managementa znanja v organizacije se pogosto pojavijo ovire. Te ovire so povezane predvsem s kulturo in njenim vplivom na prenos znanja med sodelavci ter na njegovo poslovno koristno uporabo. Problemi, ki največkrat nastopijo in onemogočijo prenos znanja med zaposlenimi ter njegovo uporabo, so predvsem pomanjkanje časa, pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, kultura z nerazumevanjem za pomen širjenja in izmenjave znanja, s pomanjkanjem motivacije, skrivanjem znanja ipd. Lahko bi rekli, da je vse to posledica neustrezne, zastarele organizacijske kulture. Zato je v večini primerov v organizaciji treba najprej inovirati organizacijsko kulturo, pri čemer imajo poleg lastnikov najpomembnejšo vlogo managerji (Adizes 1996; Crosby 1990; Evans in Russel 1992). Mulej (2006) predlaga pozornost na etiko soodvisnosti kot odsev dejanske soodvisnosti in podlago, da se uveljavi kultura sodelovanja, medsebojnega prenosa znanja, da bi sodelavci skupaj znali več in zato zmogli opraviti in inovirati svoje delo.

Drucker (1999) pravi, da se moramo zavedati, da v družbi, ki jo označuje široka uporaba znanja, podjetje in druge organizacije veliko bolj potrebujejo izobražene, zlasti ustvarjalne sodelavce, kot ti potrebujejo podjetje in druge organizacije. Tega se zavedata tudi Nonaka in Takeuchi (1995), ko sta v svoj prototip organizacije, ki ustvarja znanje, uvrstila sloj projektnih timov. Ljudje so ključni dejavnik uspešnosti z vidika kakovosti poslovanja in odličnosti, zato je popolnoma jasno, da je veliko odvisno od priprave ljudi na nove razmere (Dimovski 1996). V njih se pač živi od inoviranja, ne le od pridnosti in rutine. Ker prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo, je treba spremeniti obstoječo prakso in inovativnost vključiti v politiko podjetja in strateško načrtovanje npr. proizvodnih in vseh drugih procesov kot njihov sestavni del. Zlasti vplivne so zato lastnosti managerjev, ki imajo pozitiven vpliv in zato veliko in pomembno vlogo v podjetju in drugih organizacijah. Na zaposlene vplivajo kot mentorji in vzorniki, oblikujejo

vizijo podjetja ali druge organizacije in vplivajo na njegovo kulturo ter določajo motivacijski sistem in sistem nagrajevanja v organizaciji. Prihodnost imajo samo inovativne organizacije, v katerih je najpomembnejše dovolj celovito znanje, ki se nenehno dopolnjuje v procesih ustvarjalnega učenja in delovanja in ga podpira organizacijska kultura. Proces učenja poteka v vsaki organizaciji in je usmerjeno v učinkovitost, uspešnost ali oboje (Rozman 2000b). Gre za trojno znanje: o ožji stroki, o znanju, ki ustreza prednostnim potrebam odjemalcev ali sodelovanju, zlasti med strokami, in o ustvarjalni uporabi znanja, osebnega in skupnega, ter znanju, ki je dostopno zunaj organizacije, npr. po zamisli o »odprtem inoviranju« (Chesbrough 2003 in drugi). Njihova sinergija zmore voditi do odličnosti, če je skladna z zakonom zadostne in potrebne celovitosti (Mulej in Kajzer 1998). Tako nastaja možnost za odličnost poslovanja.

Odličnost podjetja ali druge organizacije pomeni zagotavljanje kakovosti in uspešnosti poslovanja podjetja in drugih organizacij (Bateson 1995; Markič 2005a; Rozman 2000b). Kakovost poslovanja predstavlja osnovo za njegovo odličnost. Preživetje podjetja in drugih organizacij je odvisno od kakovosti njegovih izdelkov ali storitev, o čemer odločajo odjemalci in uporabniki. Na kakovost izdelkov in storitev vpliva kakovost vseh procesov in sredstev podjetja in drugih organizacij ter kakovost njihovega organiziranja in vodenja. Skrb za kakovost se je razvijala v različnih obdobjih.

- Do konca 19. stoletja je bila v uporabi kontrola kakovosti na operativni ravni; prevladoval je manufakturni način proizvodnje.
- Po prelomu 19. stoletja se je začel pojavljati sodobnejši način proizvodnje.
- Med prvo svetovno vojno so se hitro povečale potrebe po količinah, posledica je bila pojav novega načina skrbi za kakovost, dosežena kakovost je bila odvisna od kontrolorja.
- Po drugi svetovni vojni so bile proizvedene količine prevelike in se niso mogli ukvarjati s pregledovanjem vsakega proizvoda posebej; v organizacijah so se vse bolj izobraževali v statistični kontroli kakovosti.
- V šestdesetih letih prejšnjega stoletja skrb za nadzor kakovost ni bila več stvar služb (ali drugih organizacijskih enot) za nadzor – za kakovost so si začeli prizadevati v vseh oddelkih, torej vsi, ki so sodelovali v izvajalnem procesu podjetja in drugih organizacij.
- V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja je skrb za kakovost postala še

celovitejša in zato stvar managementa in dosledno prenesena v vse organizacijske enote (npr. sektorje, oddelke, referate) in na vse zaposlene v podjetju in druge organizacije; začelo se je obdobje obvladovanja kakovosti in prilagajanja uporabniku.

- V devetdesetih letih prejšnjega stoletja ugotavljamo, da imajo prihodnost samo inovativne organizacije, ki morajo biti učinkovite, kakovostne, prilagodljive, ustvarjalne ter inovativne, kar pa zahteva sodelovanje vseh zaposlenih kot strokovnjakov; sodelovanje ne pomeni ukazovanja, marveč spodbujanje ustvarjalnosti, zagotavljanje ustreznih pogojev dela in drugo, zlasti usposabljanje za vse tri prej omenjene tipe znanja.
- V začetku 21. stoletja se podjetja in druge organizacije morajo prilagajati trgu, kar pa od lastnikov, managerjev in zaposlenih v podjetju zahteva visoko stopnjo zavzetosti za novosti, ustvarjalnost in sodelovanje. Sonaravno podjetje pomeni enkratnost, edinstvenost izbire, kakovost, ceno in skrb za naravno okolje z doseganjem sistemske kakovosti. Ta v praksi kaže, da lahko velik del najglobljih vzrokov za zaostajanje rutinerske družbe za inovativnimi družbami iščemo v vlogi, ki naj bi jo odigrali agenti sprememb, in v njihovem ravnanju z znanjem, vrednotami in čustvi: hkrati zmanjšati stroške, izboljšati tehnično in komercialno kakovost in široko izbiro ter se razlikovati od drugih, biti inovativen in sonaraven, to pomeni sonaravno podjetje ali drugo organizacijo (Mulej 2000). Zaradi enostranskosti bo znanje, če nima podlage v celovitosti, sestavljeni sinergijsko iz sistematičnosti in sistemskosti, dialektičnosti in realnosti ter sonaravnosti, bolj omejevalen kot spodbujevalen dejavnik v organizaciji (Mulej 1993).

Najstarejša inovacija managementa je bila hierarhična podreditev manj usposobljenih (nekvalificiranih) članov skupine ali organizacije bolj usposobljenim (kvalificiranim). Znanstveni management in birokratski management izpred 100 let sta si zelo podobna. Naslednji inovaciji managementa sta bili medosebni odnosi (med obema svetovnima vojnoma) in človeški viri v zadnjih desetletjih. Glavna razlika, ki sta ju ti dve inovaciji vpeljali, je predpostavka, da so podrejeni sposobni kreativnosti in sprejemanja odgovornosti. Sčasoma se je pojavila inovacija managementa, ki jo imenujemo inovativno poslovanje: preživetje je razlog, da dobro oziroma slabo opravljeno delo zadeva vsakogar. Nihče, niti nadrejeni niti podrejeni, ni zaradi svoje življenjske realnosti upra-

vičen do neodgovornega in nemotiviranega odnosa do inovacij. Iščemo torej nove možnosti ves čas in povsod! Le nekaj od njih se bo morda uvrstilo med invencije. S pomočjo raziskav in razvoja lahko iz nekaterih invencij nekoč nastane nekaj uporabnega in novega, potencialna inovacija. Le del njih bodo postale inovacije. Ne le del, temveč celotna politika in praksa poslovanja organizacije je inovativno usmerjena (Mulej 2000). Ves čas gre za znanje in vrednote, zato za management znanja. To je korenita novost, ki povečuje razlike med najrazvitejšimi, torej najbolj inovativnimi območji, in drugimi.

Podjetništvo, inovativnost, sodelovalnost ter interdisciplinarna odprtost morajo zato biti del vseh poklicnih izobrazb na vseh stopnjah; managerji, člani nadzornih svetov in strokovnjaki morajo dokazovati svojo uspešnost pri invencijskih in inovacijskih procesih pred vsakim novim obdobjem službovanja. Inovacijam naklonjena kultura in slog vodenja sta zato najboljša načina za državo v tranziciji, da se osvobodi vpliva stoletij in desetletij rutinsko naravnane življenja, zaradi katerega zaostaja za najrazvitejšimi območji; v podjetjih in drugih organizacijah, ki so manj izpostavljena pritisku trga, mora biti skrb za inovacije in poslovno odličnost ključna naloga in dolžnost managerjev vključno z uslužbenci vlade oziroma ministrstev. Znanje nastane in se uporabi predvsem z interakcijo ljudi v sodelujoči skupini, skupnosti oziroma družbi (Mulej 2006).

Uspeh inoviranja se pri odjemalcih kaže kot kakovost. Da bi dosegli obvladovanje kakovosti, morajo v organizaciji vsi sodelovati in pospešiti obvladovanje kakovosti, vključujoč vršne managerje, vse funkcijske managerje in vse zaposlene (Ishikawa 1989). Celovit in zato učinkovit in uspešen pristop k managementu postaja vse bolj nujnost za vse organizacije, ki želijo zagotoviti konkurenčne izdelke oziroma storitve tako na tujih kot na domačih trgih. Dejstvo je, da je za vsako organizacijo, ki se želi vključiti ali obdržati na konkurenčnem nacionalnem in mednarodnem trgu, odločilnega pomena kakovost poslovanja ter zagotavljanje učinkovitosti z ustvarjalnostjo, uporabljeno za rutino in inoviranje. V organizacijah morajo vse več pozornosti nameniti obvladovanju kakovosti, saj je od kakovosti in poslovne odličnosti s pomočjo poslovnih in drugih npr. tehnično-tehnoloških inovacij odvisen končni izid (Bateson 1995; Evans in Russel 1992; Markič 2004; Rozman 2000b).

Na uspešnost organizacij vplivata management znanja in politika kakovosti, kar vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja, pridobljenega v procesu učenja, proces učenja in pridobi-

vanja znanja pa je odvisen od posameznikov, predvsem pa od politike in prakse organizacije. Znanje se je treba naučiti uporabiti, torej morata biti učenje in znanje v organizaciji povezana, usklajena. Temu lahko širše gledano rečemo management znanja (Biloslavo 2004; Rozman 2000b). Nove oblike organiziranosti podjetja ali druge organizacije zahtevajo mnogo bolj izobražene in ustvarjalne zaposlene, kar še posebej velja za management kot celoto. Organizacije naj bi bile predvsem prilagodljive in prožne, saj se proizvodni procesi tako hitro spreminjajo, da imamo po desetih letih na razpolago že približno 80 % popolnoma novih znanj in vednosti (Markič 2004). Danes se konkurenca odvija zlasti z uvajanjem novosti, povečanjem raznolikosti in prožnosti. Večina zaposlenih so umski sodelavci, zato je v ospredju proučevanje umskih procesov pridobivanja in uporabe znanja za rutinsko in ustvarjalno delo. Organizacija lahko dosega vodilni položaj v svoji dejavnosti na podlagi izjemnih dosežkov. V ospredju niso le sposobnosti in zmožnosti, ampak tudi vrednote in čustva (Mulej 2000). Človek ima pač levo in desno polovico možganov, ki delujeta soodvisno.

Sposobnost, da vsi zaposleni med seboj sodelujejo, daje veliko moč in odpravlja mnoge ovire v izmenjavi in dopolnjevanju znanja. Organizacije imajo še veliko možnosti, da povečujejo svoje uporabno znanje, da bolje izkoriščajo svoje lastno znanje, da bolje privzemajo znanje iz okolja in da bolje obvladujejo procese razvijanja novih znanj (Možina in Kovač 2006).

V raziskavi bomo zato bomo proučevali vpliv ciljev in strategij odličnosti poslovanja na organizacijo, vpliv managementa znanja na poslovno odličnost, ter razmerja med učenjem in znanjem, med ustvarjalnostjo in odličnostjo. Oblikovali bomo nov model vpliva politike kakovosti na management znanja, katerega izid je poslovna odličnost podjetij. Bistvo tranzicije vidimo namreč v prehodu iz rutinersko-investicijske družbe v inovativno družbo, temelječo na znanju.

1.2 Namen, cilj in hipoteze raziskave

Namen raziskave

Osnovni namen raziskave je proučiti teorijo organizacijskih in poslovnih ved ter z upoštevanjem primerljivih relevantnih dejstev na strokoven in argumentiran način podati verodostojne poglede na dejansko stanje in usmeritve prihodnjega razvoja modela poslovne odličnosti.

Osrednji namen raziskave bo opredeliti razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja na kakovost in poslovno

odličnost v srednje velikih in velikih slovenskih gospodarskih družbah.

Z izidi in ugotovitvami raziskave želimo prispevati k nenehnemu izboljševanju gospodarskih družb na področjih:

- poslovne odličnosti,
- managementa znanja,
- strukture in organiziranosti podjetja,
- kulture podjetja,
- vodenju zaposlenih,
- ravnanja s človeškimi viri,
- komuniciranja,
- motiviranja,
- učeče se organizacije in vseživljenjskega učenja,
- vlaganja v znanje zaposlenih.

V ospredju bo predvsem kakovost poslovanja kot pogoj odličnosti podjetij. Podjetje si mora pridobiti certifikat za standarde kakovosti, uskladiti sistem poslovanja po standardu ISO 9000, nato nadaljuje z nadgraditvijo standarda vse do pridobitve priznanja za poslovno odličnost. Pot do poslovne odličnosti je dolga, veliko napora je treba vložiti v znanje zaposlenih, jih spodbujati, motivirati in s tem istočasno dosegati konkurenčne prednosti podjetja, ki so v kakovosti poslovanja, v uvajanju nenehnih izboljšav, inovacij v podjetju ter istočasno skrbeti za zniževanje stroškov na vseh področjih in procesih delovanja organizacije.

Cilji raziskave

V teoretičnem delu bomo opredelili kakovost in razvoj kakovosti na osnovi izhodišč različnih avtorjev. Osredinili se bomo na organizacijske procese in procese zagotavljanja smotrnega doseganja smotrov ter ciljev podjetja. Opirali se bomo na teoretična izhodišča različnih avtorjev (npr. Drucker 1998; Pascale 1991; Pedler, Burgoyne in Boydell 1991; Rozman 1999; 2000b; Treven 1998; 2000; 2005), ki opredeljujejo organiziranost v podjetju, pridobivanje znanja, ustvarjalnost, motiviranje, medosebne odnose med zaposlenimi, učečo se organizacijo, vlogo vrednot kulture, etike in norm v podjetju ter drugo.

Zelo malo avtorjev obravnava in preverja kakovost ter njene učinke po uvedbi standarda ISO 9000, predvsem se opirajo na predvidene učinke pred uvedbo teh standardov.

Cilji raziskave so na podlagi teoretičnih in izkustvenih dognanj naslednji:

- teoretično na podlagi obstoječe (domače in tuje) literature proučili vpliv ciljev in strategij odličnosti poslovanja na organizacijo, vpliv managementa znanja na poslovno odličnost, ter razmerja med učenjem in znanjem, med ustvarjalnostjo in odličnostjo;
- s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovili uporabo managementa znanja v 825 srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih in njegovega vpliva na uspešnost poslovanja;
- zasnovati model managementa znanja in poslovne odličnosti v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Zastavljene hipoteze

H1 Management znanja v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno pozitiven vpliv na poslovno odličnost.

Kakovost je osnova za odličnost, ni sama sebi namen. Odličnost pa vodi k uspešnosti podjetja. Menimo, da boljše obvladovanje znanja vodi k večji uspešnosti podjetja.

H2 Management znanja v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno pozitiven vpliv na organizacijske procese informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja in kontroliranja

Pri hipotezi smo oblikovali še delne hipoteze.

Pri snovanju novih pristopov managementa znanja pri obvladovanju podjetja in drugih organizacij se nam zdi smiselno iskati nove pristope, ki se v zadnjem desetletju empirično dokazujejo z uspešnostjo in inovativnostjo ter tako spadajo v postmoderno obdobje razvoja organizacijske znanosti. Menimo, da so v smislu raziskave omenjena izhodišča managementa znanja pri obvladovanju podjetij in drugih organizacij na ravni posameznika in organizacijski ravni.

V uvodnem delu raziskave na podlagi analize najboljših praks in pristopov uspešnih podjetij in drugih organizacij kakor tudi trendov nadaljnega razvoja prepoznavamo nekaj modelov, ki jih za doseganje nenehnega izboljševanja uspešnosti uporabljajo podjetja in druge organizacije.

Kot relevantne prepoznavamo naslednje modele:

- Management celovite kakovosti TQM (Crosby 1996; Drucker 2001);

- Standardi ISO 9001 (ISO 9001:2000);
- Model poslovne odličnosti EFQM – EFQM Excellence Model (EFQM 1999);
- Model Six Sigma (Georg 2002);
- Model BPR – Business Process Reengineering (Hammer 2001);
- Model 20 ključev – 20 Keys to workplace improvement (Kobayashi 1995);
- Model uravnoteženih kazalnikov – Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan in Norton 2000).

Model poslovne odličnosti že v svoji zasnovi omogoča smiselno dograjevanje poslovnega modela z vsemi dosedaj poznanimi modeli, standardi in orodji. Predhodne navedbe povzemamo pri oblikovanju hipoteze 1.

V različnih podjetjih uporabljajo različne načine informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, kontroliranja in koordiniranja. Predvidevamo, da ti procesi v organizacijah vplivajo na obvladovanje znanja v podjetjih.

Uspešno vodenje politike podjetja je odvisno od dobro zasnovane politike podjetja, potrebnih znanj, veščin in vrednot managerjev, od kulture organizacije, ki je usmerjena v znanje, od razumnega gospodarjenja ter medosebnih odnosov zaposlenih v notranjem okolju in poslovnih partnerje v zunanem okolju.

H2.1 *Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.*

H2.2 *Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.*

Na uspešnost podjetij vpliva management znanja s politiko kakovosti, ki vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja, pridobljenega v procesu učenja. Znanje se je treba naučiti uporabiti, torej morata biti učenje in znanje v organizaciji povezana, usklajena. Pri analizi vplivnih dejavnikov izbora ustreznega modela obvladovanja podjetij in drugih organizacij nas zanima predvsem povezanost izbire in uvedbe konkretnega modela s posameznimi elementi, kot so vodenje, slog vodenja, timsko delo, pridobivanje znanja in drugo. Uvajanje

odličnosti v podjetja in druge organizacije zahteva organizacijske spremembe kulture podjetij in drugih organizacij. Izhodiščno nas zanima uporaba specifičnih modelov, priprava in njihovo zaporedje uvajanja ter predvsem smiselna integracija posameznih modelov v enovit poslovni model managementa znanja podjetij in drugih organizacij. Predhodne navedbe povzemamo pri oblikovanju hipoteze 2 in hipotez 2.1 in 2.2.

- H 2.3 *Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivata na poslovno odličnost podjetja.*
- H 2.4 *Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivata na poslovno odličnost podjetja.*

V raziskavi nenehno poudarjamo, da informacija nastaja iz podatkov, ki jih ljudje razumejo in upoštevajo in jih dajalec vplivno posreduje prejemniku. Informacije razkrivajo, kako delovni, uspešni, verodostojni in strokovni so dajalci informacij, v organizaciji za to pooblaščen sodelavec, kar povzemamo v hipotezah 2.3 in 2.4.

- H 2.5 *Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.*
- H 2.6 *Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.*

Že v uvodni aktualizaciji teme naše raziskave navajamo, da je udejanjanje znanja najpomembnejše sredstvo za uspešno delovanje podjetja in druge organizacije, saj vsaka zamisel, novo spoznanje, nov proizvod in ravnanje z njim prinašajo nova znanja. Osnovni element in gibalno vsake organizacije je človek. Urejenost podjetja in drugih organizacij je odvisna od vedenja ljudi v podjetju in drugih organizacijah, predvsem od medosebnih, medčloveških odnosov ter organizacijskih odnosov. V središče postavljamo osebno integriteto vodij, zanima nas kot pogoj vloga vodij, sistem notranjih komunikacij, motiviranja in stimuliranja kot sredstvo za ustvarjalnost in kot cilj inovativnost, kar povzamemo pri oblikovanju hipotez 2.5 in 2.6.

- H 2.7 *Pridobitev znanja kot del managementa znanja v srednje velikih*

slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.

H 2.8 *Pridobitev znanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.*

V raziskavi nenehno poudarjajo, da je pridobitev znanja kot del managementa znanja gibalo napredka, tako da dobršen del proučevanja namenjamo učenju, znanju in ustvarjalnosti, ki so ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacije, saj je za gospodarski razvoj potrebna učeča se inovativna družba. Predhodne navedbe povzemamo v hipotezah 2.7 in 2.8.

H 2.9 *Dejavniki razvoja podjetja – spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.*

H 2.10 *Dejavniki razvoja podjetja – spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.*

H 2.11 *Vrednote kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnosti podjetja.*

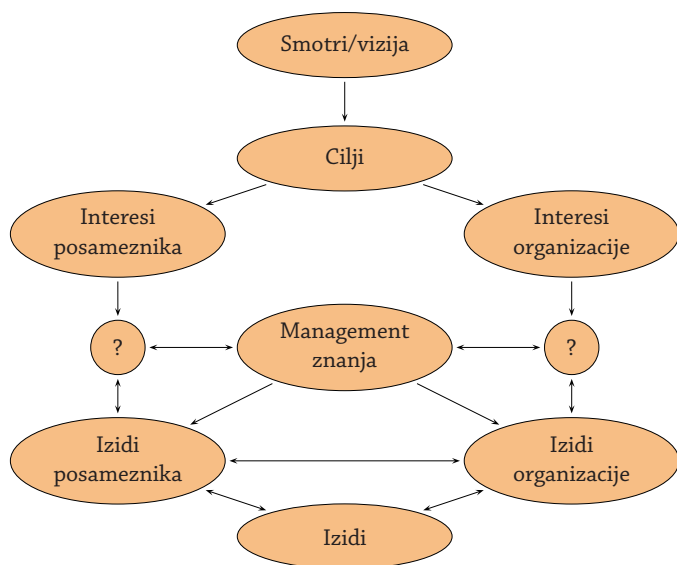
H 2.12 *Vrednote kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnosti podjetja.*

Pri oblikovanju hipotez 2.9, 2.10, 2.11 in 2.12 izhajamo iz odgovornosti podjetja in druge organizacije, da prepozna prevladujoče vrednote, vzore, navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci, saj s tem se udejanja kadrovska funkcija kot del managementa znanja. Izhajamo iz predpostavke, da se proces organizacije izvaja iz znotraj navzven in tak motivacijski model spodbuja ravnanje ljudi, izzove želeno vedenje, reakcijo med sodelavci, istočasno pa omogoča, da se ponavlja. Kot sredstvo in vzvod za doseganje tega cilja prepoznavamo ustvarjalnost procesnih timov, česar pa ne moremo doseči brez takih vodij, ki imajo značilnosti in veščine potrebne za zagotovitev in prepoznavo temeljnih pristopov razvoja in rasti ter si prizadeva za inoviranje in odličnost.

1.3 Pričakovani prispevek k znanosti

Utemeljitev pričakovanega prispevka k znanosti

V teoretičnem delu raziskave bomo povzeli ključne ugotovitve s področja managementa znanja, kakovosti in poslovne odličnosti ter s tem



SLIKA 1.1 Zasnova modela management znanja

prispevali k nenehnemu razvoju podjetij in drugih organizacij. Na podlagi primerjalne analize različnih modelov, študija literature in praktičnih primerov, kot tudi ankete o načinu informiranja, načrtovanja, organiziranja, motiviranja in koordiniranja vršnih managerjev v slovenskih podjetjih, bomo oblikovali predlog modelne razrešitve managementa znanja kot osnove poslovne odličnosti pri obvladovanju sprememb (slika 1.1). Po proučitvi in pregledu domače in tuje literature ugotavljamo, da zelo malo avtorjev v svojih raziskavah istočasno obravnava in preverja ravnanje z znanjem, kakovost in poslovno odličnost.

Znanstveni izziv je pridobiti nova znanja, informacije in podatke za podjetja, v katerih so že pridobili certifikat kakovosti in/ali priznanje za poslovno odličnost, ter jih na osnovi javno dostopnih informacij povezati z uspešnostjo poslovanja. Ključni prispevek raziskave o managementu znanja, kakovosti in poslovne odličnosti ter njihovega vpliva na uspešnost poslovanja bo zasnova modela managementa znanja za srednje velika in velika tranzicijska slovenska podjetja.

Prispevek k znanosti

Pomemben prispevek raziskave predstavlja zasnova modela managementa znanja za srednje velika in velika slovenska podjetja. V tem okviru bomo podali:

- najnovejše ugotovitve s področja kakovosti, poslovne odličnosti in managementa znanja, ki naj bi vršnim managerjem v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih pomagale izboljšati poslovanje;
- razširjali sodobna spoznanja o managementu znanja, ki bodo v oporo vršnemu managementu v podjetjih, ki bodo pripeljale do odličnosti in s tem do zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva poslovnih partnerjev.

V Sloveniji je po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (SKEP 2007) okrog 1.800 podjetij in drugih organizacij, ki so že pridobila certifikat skladnosti sistema kakovosti z zahtevami standarda SIST ISO 9001:2000.

- V praksi ugotavljamo, da so podjetja, ki že imajo ISO standarde v skupini standardov 9000, tudi neuspešna, ki poslujejo z izgubo ali so celo v stečaju. Zastavi se vprašanje o pozitivnem vplivu standardov ISO 9000 na poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetij, nadalje, ali lahko sistem kakovosti povežemo z evropskim modelom poslovne odličnosti (PRSPÖ). Znanstveni izziv je raziskati podjetja, ki so že pridobila certifikat kakovosti ISO 9000, kritično analizirati, ali lahko tudi pridobitev standardov ISO 9000 vpliva na uspešnost podjetij, kako se na tej osnovi izboljšuje kakovost, kakšen je vpliv organizacijske kulture na kakovost poslovanja podjetij in kako naj podjetja pridobijo kulturo nenehnega izboljševanja. Želimo tudi ugotoviti, kakšne koristi imajo podjetja, ki so pridobila standarde ISO 9000. Prikazali bomo še razmerja med ostalimi modeli kakovosti: standardom ISO 9001:2000, model poslovne odličnosti EFQM (angl. excellence model), model uravnoteženi sistem kazalcev – BSC (angl. Balanced Scorecard), Six sigma, BPR (angl. Business Process Reengineering), model 20 ključev.
- V empirični raziskavi bomo zajeli srednje velika in velika podjetja v Sloveniji, ki so že pridobila certifikat za standard kakovosti, in podjetja, ki so pridobila priznanje za poslovno odličnost. Na osnovi raziskave bomo zastavljene hipoteze potrdili ali ovrgli. Rezultati raziskave so izvirni prispevek k znanosti.

1.4 Postavitev konceptualnega okvira kvantitativnega raziskovanja

Prvi del raziskave bo opredeljeval teoretično raziskovanje. V konceptualni opredelitvi raziskovanja izhajamo predvsem iz širšega raziskovanja

managementa znanja, ki zajema različna izhodišča ravnanja z znanjem po znanih avtorjih ter razvoj kakovosti v različnih časovnih obdobjih.

Zanima nas predvsem, kako si v podjetjih prizadevajo za nenehno izboljševanje kakovosti in poslovne odličnosti s pomočjo ustreznega managementa znanja.

Na stopnjo spoznavanja je v našem konceptualnem modelu vezan koncept ravnanja z znanjem.

Na stopnjo rasti je vezan koncept kakovosti odnosov. Kakovost odnosov je večdimenzionalna in kompleksna. V konceptualnem modelu vključuje primerjalno raven kakovosti komuniciranja, norme, sposobnost reševanja nasprotij, pozitivno naravnost, moč in zaupanje. Norme opredeljujejo dovoljene meje vedenja in so posredno zaščita kakovosti odnosov. Moč je opredeljena kot sposobnost, zmožnost vplivanja na posledice odnosa. Bistveno na stopnji rasti pa je vzpostavljanje zaupanja, ki se razvija od spoznavne prek čustvene inteligence do povečanja vrednosti odnosa ter s tem tudi zavezanosti (Treven 1998).

S stopnje zavezanosti – zvestobe, pripadnosti zaposlenih, izhajamo v konceptualnem okviru na koncept zadovoljstva zaposlenih, ki nam kaže želeno stanje ter s tem omogoča nenehno izboljševanje in doseganje poslovne odličnosti (Rozman 2000a).

1.5 Predstavitev metod aplikativnega raziskovanja in omejitve

Vzorec udeležencev raziskave ter vzorec spremenljivk

Število podjetij, ki so prejela certifikat kakovosti v Sloveniji, že presega 1.800. V raziskavi se bomo osredinili na srednje velika in velika slovenska podjetja. V vzorec udeležencev bomo zajeli približno 800 managerjev v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Z udeleženci, vključenimi v raziskavo, smo izvedli anketo, s katero bomo ocenili kazalnike (management kakovosti, znanja managerjev, vrednote do managementa kakovosti, motiviranosti zaposlenih, zadovoljstva z delom ipd.). Za raziskavo bomo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga izdelali za namen raziskave. Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov.

Prvi del vprašalnika je splošni del, ki se nanaša na podatke in informacije o vrsti podjetja ter na demografske podatke o anketiranem managerju (npr. delovno mesto, spol, starost, stopnja izobrazbe, delovne izkušnje).

Drugi del vprašalnika sestavljajo vprašanja o izboljšanju kakovosti

poslovanja, kadrovsko-informacijskem sistemu in pretoku informacij, komunikacijski strukturi, medosebnih odnosih med zaposlenimi, motivaciji, o najpomembnejših ciljih za pridobitev znanja, o dejavnikih razvoja podjetja, spodbudah za managerje, strokovne sodelavce v procesu poslovanja, o vrednotah, ki jih bomo ugotavljali s petstopenjsko Likertovo lestvico (1–5).

Tretji del vprašalnika sestavljajo vsebine, ki se nanašajo na management znanja vršnega managementa in strokovnih sodelavcev.

Metode obdelave podatkov

V prvem teoretičnem delu bomo kritično in s systemskega vidika obravnavali razvojne zakonitosti obvladovanja kakovosti, poslovne odličnosti, managementa znanja ter dosedanje raziskovanje; nakazali smo aktualnost in učinke dosedanjih raziskav.

Da bi se kar najbolje seznanili z vsebino, smo uporabili naslednje načine pridobivanja podatkov in informacij:

- študij domače in tuje literature (knjige, revije, članki, poročila, standardi, predpisi),
- študij dokumentov in praktičnih izkušenj vodilnih v podjetju dobrih praks ter iz presojevalskih hiš v RS,
- študij virov na svetovnem spletu,
- intervjuji in konzultacije s strokovnjaki, izkušenimi posamezniki.

V praktičnem delu smo izvedli empirično analizo na osnovi anketnega vprašalnika. Z analizo odgovorov na anketna vprašanja bomo potrdili ali ovrgli zastavljeni hipotezi.

Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega programa SPSS, ter metodami računanje osnovnih statističnih parametrov, eno faktorske analize variance (ANOVA), uporabili smo tudi tehnike metode frekvenčnih porazdelitev, nominalne in ordinalne lestvice.

Omejitve raziskave so naslednje:

- zaradi obstoja in nenehnega generiranja različnih teorij na področju managementa kakovosti, poslovne odličnosti in managementa znanja smo se v raziskavi omejili le na tiste bibliografske enote, ki smo jih lahko kot relevantne zasledili v nam dostopni literaturi in virih;
- v raziskavi smo se omejili le na srednje velika in velika slovenska podjetja v Republiki Sloveniji;

- anketirali smo zgolj vršne, srednje in nižje managerje in tako ne bomo pridobili celovitega vpogleda v raziskovalne vsebine, zato bodo potrebna nadaljnja raziskovanja, vendar vpogled za potrebe te raziskave ustreza zakonu potrebne in zadostne celovitosti (Mulej in Kajzer 1998);
- pri analizi vpliva kakovosti, poslovne odličnosti in managementa znanja na uspešnost poslovanja srednje velikih in velikih podjetij v gospodarstvu smo se omejili zgolj na javno dostopne in preverjene podatke ter kazalce. Celovite uspešnosti poslovanja srednje velikih in velikih podjetij v gospodarstvu nismo zaobsegli;
- v raziskavo smo zajeli skupaj približno 800 vršnih, srednjih in nižjih managerjev v srednje velikih in velikih podjetjih. V raziskavo nismo vključili mikro in majhnih podjetij.

2 Teoretični/retrospektivni del

2.1 Organizacija in znanje

Organizacijo opredeljujemo kot sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo (Kralj 2005, 62–63). Podjetje je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega sistema v tržnem gospodarstvu. Podjetje je ciljna pridobitna organizacija, njeni upravljavci in managerji si prizadevajo smotrno razporediti ali prerazporejati lasten kapital in tuja sredstva z namenom, da podjetje nabavlja, proizvaja, prodaja ali opravlja storitve v neki gospodarski panogi. Podjetje v razmerah tveganja s prodajo na trgu, ob veljavi tržnih zakonitosti, ustvarja vrednosti z vidika gospodarjenja. Po Kralju (2005) je vrednostne izide mogoče pojmovati kot prihodke, dodano vrednost in/ali dobiček, ki ga upravljavci po nekih sodilih razdeljujejo med udeležence v poslovanju, z ustreznim delom kot obdržanim dobičkom pa poskrbijo za razvoj in rast podjetja. Udeleženci podjetja so lastniki in upravljavci, management (in svetovalci), zaposleni (in sindikati), tržni in finančni udeleženci, javnost, država in podjetje kot sistem.

Za uspešno obvladovanje podjetja je koristen sistemski pristop in kibernetično lotevanje. Sistemski pristop je zasnovan na splošni teoriji sistemov in pomeni razumevanje npr. organizacije kot sistema, sestavljenega iz sestavin, ki deluje v okolju v razmerjih z drugimi sistemi. Pojem sistem ima v današnji znanosti širok pomen in različne vsebine ter se nanaša na različne pojave in manifestacije (Markič 2003a, 42). Definicij sistema je veliko, navajamo pa po Muleju (v Mulej in Ženko 2002, 18), da je sistem z matematično formalnega vidika splet lastnosti, ki se dajo razviti v dve množici, v množico sestavin in množico povezav med njimi. Z vsebinskega vidika je važno, da je mogoče ustreči tej matematični definiciji s katerega koli vidika, ki ga izberemo, da bi obravnavali nek pojav. Torej je z vsebinskega vidika sistem celovit le znotraj vidika, izbranega za obravnavo pojava, objekta; ob upoštevanju celote lastnosti pa se pokaže, da je sistem samo ena od mnogih miselno-čustvenih

slik obravnavanega objekta – torej je vsak sistem zase neka enostranska slika pojava.

Mulej (1996, 53 in dalje) je opravil pregled različic teorije sistemov, kot so:

- teorija fuzzy (nejasno opredeljenih) sistemov,
- teorija živih sistemov (angl. Living Systems Theory),
- metodologija mehkih sistemov (angl. Soft System Methodology),
- teorija variabilnih sistemov (angl. Variable System Theory),
- kritično sistemsko razmišljanje (angl. Critical Systems Thinking) in
- dialektična teorija sistemov.

Poleg njih obstaja še veliko drugih teorij sistemov (François 2004). Njihov nastanek in obstanek kažeta, da je splošna teorija sistemov danes le še formalna podlaga. V njenem bistvu gre za svetovni nazor celovitosti in metodološke podpore zanj, saj je pretirano ozka specializacija povzročila poleg dragocenih vpogledov tudi nevarne spreglede. Zaradi slednjih nenehno nastajajo težave in krize vse do svetovnih vojn ipd. (Mulej in dr. 2008).

Z nastajanjem in razvojem splošne teorije sistemov so nastajale podobne znanosti o obvladovanju organizacije (Markič 2003a, 44). Osnovne klasifikacije sistemov, ki so odvisne od tega, kaj želimo glede na izbrani vidik analizirati pri obravnavi izbranega objekta, se delijo predvsem v odvisnosti od (Markič 2003a, 45):

- načina nastanka objekta (naravni in umetni),
- obstoja obravnavanega objekta v praksi (abstrakten in realen),
- upoštevanja stikov z okoljem (zaprti, delno odprti in odprti),
- časovne in druge sprejemljivosti (dinamični in statični),
- stopnje opredeljenosti izidov glede na vplive in proizvodne procese v objektu (determinativen, stohastičen, nedeterminativen).

Relativno/delno odprt sistem, ki ponazoruje podjetje in druge organizacije, je organizacijski sistem. Ko ponazarjamo poslovni sistem, kjer so vhodne spremenljivke vplivi trga (kadri, informacije, finančna sredstva, materiali, energija, naročila) in izhodne spremenljivke vplivi izdelkov na trgu (kakovost, cena, rok, onesnaževanje okolja itn.), gre za organizacijo z vidika poslovanja (Markič 2003a, 45).

Glavni problemi pri obvladovanju zapletenih organizacijskih sistemov, kar sistemi preoblikovanj vložkov so, izhajajo iz potrebe po nepreložljivem odločanju in na drugi strani iz potrebe po razumevanju posledic izbrane odločitve. To dejavnost rešujemo s tako imenovano hierarhijo obvladovanja. Hierarhično obvladovanje pomeni členitev dejavnosti na več enot, ki so razporejene po vertikali in med njimi obstajajo relacije podrejen–nadrejen. Enota na višji ravni je nadrejena in ima pod sabo dve ali več podrejenih enot, ki so na nižji hierarhični ravni (Kljajić 1994, 180).

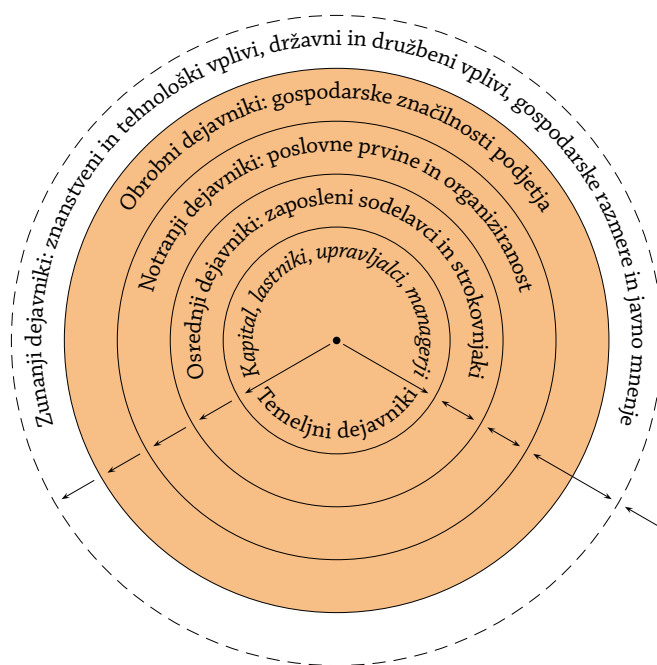
Temeljni proces vsebuje doseganje izidov z izvedbo sklepov, sprejetih v upravljalnem procesu, ki dobiva podlage za odločanje s pomočjo informacijskega procesa, četudi ga ne polni s podatki in informacijami samo on. Vsi trije delni procesi imajo skupne preseke, vsi trije dobivajo vplive drug od drugega in iz okolja z informacijskimi inputi (vložki), vsi trije vplivajo na okolje z informacijskimi outputi (izidi) (Mulej in Ženko 2002; Kljajić 1994; Kajzer 1995).

Na razvoj in poslovanje podjetja pa vplivajo razmere in okolja, v katerih podjetje deluje, ter sredstva, s katerimi podjetje razpolaga. To označimo s skupnim imenom poslovni dejavniki. Poslovne dejavnike obravnavamo kot temeljne, osrednje, notranje, obrobne in zunanje.

Zunanji poslovni dejavniki so odsev okolja, v katerem podjetje deluje. V danih razmerah se jim mora podjetje prilagajati ali pa celo vpliva nanje in jih z znanjem tudi spreminja. Na podjetje vplivajo naravne razmere, znanstveni in tehnološki vplivi, državni in družbeni vplivi, gospodarske razmere in javno mnenje. Znanstveni in tehnološki vplivi se nanašajo na razvoj znanosti in tehnike, ki neposredno, a seveda po odločitvah ljudi in ne samostojno, poganja gospodarski razvoj. Kot poseben zunanji dejavnik se pojavlja javno mnenje, ki vpliva na ugled podjetja. Gre za razmerja podjetja z javnostmi, za njegov poslovni in družbeni ugled.

Obrobni poslovni dejavniki omogočajo, da se podjetje prilagaja zunanjim dejavnikom. Med gospodarske značilnosti podjetja štejemo splošno poslovno sposobnost, velikost podjetja, mesto in vlogo podjetja v družbeni delitvi dela, sodelovanje družbenikov, strukturo proizvodnje oziroma dejavnosti, opremljenost, faze v razvoju podjetja in njegovo finančno sposobnost (Kralj 2005, 65–67).

Notranji poslovni dejavniki sestavljajo poslovne prvine, kot so predmeti dela, delovna sila in delovna sredstva. Za notranji poslovni dejavnik je mogoče šteti tudi strukturo organiziranosti in samoorganiziranje, poudariti pomen poslovnih informacij in njihovih tokov v podjetju. Or-



SLIKA 2.1 Oris poslovnih dejavnikov (povzeto po Kralj 2005, 66)

ganizirani tokovi informacij so ena od temeljnih zahtev za uspešnost poslovanja.

Osrednji poslovni dejavniki so kadri kot sodelavci, zaposleni sodelavci in strokovnjaki, ki sodelujejo v svojstvu poslovne prvine kot delovna sila (izvajalci), ki so hkrati tudi pobudniki idej, ustvarjalci in organizatorji. To so predvsem ključni managerji in strokovnjaki. K osrednjim dejavnikom moramo šteti managerje na različnih ravneh podjetja. To so managerji na spodnji ravni (angl. *supervisory managers*): mojstri, nadzorniki, ki vodijo delo skupine delavcev, na srednji ravni (angl. *middle management*) so managerji na vmesnih položajih, enotah, oddelkih, funkcijah, ki tudi usmerjajo druge managerje, ki so jim podrejeni. Vršno poslovodstvo (angl. *top management*), predsedniki, direktorji ipd. pa je odgovorno za širše cilje in strategije, torej za politiko podjetja, in usmerja delo managerjev na srednji ravni (angl. *middle management*). Vršni management štejemo med temeljne dejavnike skupaj s podjetniki, lastniki, upravljavci in kapitalom.

Drucker (2001, 35) pravi, da z rastjo nastopa tudi potreba po delegiranju funkcijskega odločanja na nižje odločitvene ravni. Organiziranje

po funkcijah in tudi samostojnih enotah omogoča sodelovanje organov in njihovih funkcij kot urejeno delovanje v časovnem razporedu in kot delovanje vzročno povezanih funkcij.

Organizacija je pomemben instrument managementa pri doseganju postavljenih ciljev. Zato ni presenetljivo, da lahko opazimo nastajanje novih konceptov na področju organizacije in organiziranosti. Predvsem devetdeseta leta 20. stoletja so bila leta zelo intenzivnega iskanja odgovorov na številne dileme in težave, s katerimi se sodobne organizacije soočajo.

Nobenega pomembnejšega družbenega ukrepa ni mogoče uresničiti brez ustrezne organiziranosti, ne da bi bili izoblikovani cilji, pripravljeni in usposobljeni ljudje, zagotovljena delovna sredstva in določene ustrezne oblike organizacijskega povezovanja. Po Vili (1997, 195) se v nekaterih podjetjih še vedno pojavlja preslabo definirana kadrovska funkcija in tudi kadrovska politika je premalo profesionalna. Že od Adama Smitha, v poznem 18. stoletju, poskušajo v razvitih družbah najti, pojasniti in uvesti najboljše metode organiziranja dela. Nastale so mnoge teorije, toda vsem teorijam je skupno, da se povečuje vloga posameznika, svobodne izbire ter napora posameznika za doseganje izidov.

Organizacije so odvisne od ljudi, ki v njih delajo, prav tako pa so ti ljudje odvisni od svojih organizacij. V zvezi s tem teče neprekinjen proces: poskusi posameznikov, da personalizirajo organizacijo, in prizadevanja organizacije, da socializira posameznika. Torrington in Hall (1995, 115) trdita, da se povečuje zahteva po individualizaciji dela, po spoštovanju človekovih pravic, vezanih na njegovo poklicno kakovost.

Vsaka organizacija so predvsem ljudje, ki so vstopili vanjo zaradi lastnih interesov. Vendar gruča ljudi (Možina in Kovač 2006, 27) še ni organizacija. Ljudje potrebujejo cilje in strategijo, to je pot za doseganje cilja. Da bi učinkovito delovali, si morajo delo razdeliti, managerji jim morajo delo načrtovati, ga urejati, jih usmerjati in meriti njihove dosežke.

Sredstva, na katerih temelji delovanje organizacije, so delo, kapital in znanje. Nosilci znanja so ljudje, sodelavci. Organizacije se morajo z znanjem večinoma oskrbovati iz notranjih virov. Marsikatera znanja je mogoče kupiti na trgu, žal pa takšna znanja večinoma ne prispevajo k uspešnosti poslovanja organizacije, saj so dostopna tudi konkurentom. Varovanje znanja ni stvar predpisov in prepovedi, temveč zavestnega ravnanja sodelavcev, to pa temelji na njihovi pripadnosti in zvestobi organizaciji. Odločilnega pomena za uspešnost take organizacije je vzdušje

v organizaciji (ozračje, klima). Ustvarjanje takšnega vzdušja v organizaciji pa zahteva temeljna strokovna znanja in voditeljske zmožnosti, ki pa jih imajo le redki managerji.

V organizacijah, ki temeljijo na znanju, nenehno snujejo nova znanja. Vsaka nova zamisel, novo spoznanje, nov proizvod in ravnanje z njim prinašajo nova znanja in vsako novo znanje povzroča spremembe, zahteva zelo prožno in prilagodljivo organizacijo. Nova znanja najlažje snujejo v majhnih, prožnih podjetjih oziroma organizacijah, udejanjajo, uveljavljajo pa jih na trgu večje, močne organizacije. Primerna količina in vsebina znanja sta potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno delovanje organizacije; pogoj je učinkovito udejanjanje znanja v skladu s strateškimi usmeritvami organizacije.

Udejanjanje znanja je najpomembnejše sredstvo za uspešno delovanje organizacije, je pa tudi eno najpomembnejših področij in najpomembnejša naloga managementa, skupine ljudi, funkcije v organizaciji, ki skrbi za obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Slabo obvladovanje prinaša slabšo učinkovitost in uspešnost delovanja, mnogokrat pa tudi slabo vodenje in uravnavanje odnosov med ljudmi v organizaciji in z zunanjimi dejavniki ter pomanjkljivo gospodarjenje. Managerji morajo imeti znanja in zmožnosti za vodenje, saj je obvladovanje ljudi zahtevno. Lastniki zaupajo obvladovanje svojega premoženja le tistim managerjem, ki zaupanje dokazujejo z vrednotami: poštenje, verodostojnost, etičnost.

Znanje, ki prihaja od drugod, je koristno, ne prinaša pa nujno tudi konkurenčne prednosti, lahko pa aktivira pritaženo znanje ali ga spravi v nove sinergije. Konkurenčnost držav je odvisna predvsem od sposobnosti nenehnega učenja družbe in sposobnosti izrabe najnovejših tehnologij. Za gospodarski razvoj je potrebna učeča se družba, saj je učenje na ravni družbe ključno. Nepripravljenost oziroma nezmožnost za učenje (posameznikov in institucij) sta običajno najpomembnejša zaviralna elementa v razvoju gospodarstev in družbe. Odprto inoviranje sem omenila prej. Važno je za multinacionalke (Chesbrough 2003), a še bolj za mala podjetja, ki imajo še manj možnosti imeti dovolj kadrov, da bi sama imela vse potrebno znanje in vednost.

Za sodobnega, hitro rastočega podjetnika je znanje pomembno ne le za preživetje, temveč tudi za obvladovanje rasti razvoja podjetja do uresničitve zastavljene vizije. Podjetniki si v tem procesu postavljajo okvire, znotraj katerih definirajo potrebna znanja, s pomočjo katerih nadgrajujejo svoje sposobnosti, veščine in zmožnosti.

Podjetja raje uporabljajo klasične kot podjetniške pristope (Berginc v Možina in Kovač 2006, 223). Raje na primer proučujejo že »znano« razpoložljivo in preizkušeno znanje kot pa tisto, ki še ni odkrito. Trendi gredo v smeri od managementa informacij v podjetniško zanje ustvarjanja, kombiniranja in inoviranja novih tehnologij. Gre za boljše, učinkovitejšo izrabo in kombinatoriko razpoložljivih informacij, izkušenj ter znanja.

Znanje se v podjetjih in drugih organizacijah se pogosto udejanja v postopkih, procesih, praksah, vrednotah, je vezano na posameznika, na njegovo sposobnost delovanja kar smo tudi na osnovi naše raziskave dokazali v nadaljevanju.

Sodobna organizacija

Vsaka organizacija predstavlja v splošnem enotno, hkrati pa tudi posebno, svojstveno celoto podsistemov in procesov. Organizacije so med seboj različne, kar se kaže v različnih ciljih, sredstvih in okolju, ki vpliva nanje. Pri tem so najpomembnejše razlike med ljudmi, njihovimi stališči, interesi, vzgojo, izobrazbo itn.

Organizacija je sestavljena iz štirih elementov:

- organizacijski cilji,
- upravljalni procesi,
- sredstva organizacije,
- kadrovske procesi.

Organizacijski cilji so številni in se spreminjajo zaradi vplivov okolja.

Znotraj organizacije obstajajo marketinški, to so delno informacijski procesi (spoznavanje trga, oglaševanje ipd), delno operativni procesi (nabava, prodaja, raziskava trga), delno managementski procesi (vplivanje na odjemalce, dobavitelje, na vodstvo). Kadrovske procesi (pridobivanje znanja, učenje, uporaba znanja) so podobno večplastni. Operativne procese opredeljujemo kot kadrovske procese, tehnološko-proizvodne procese, marketinške procese, procese planiranja in razvoja, in informacijske procese. Upravljalni procesi pa so sestavljeni iz procesa odločanja, vodenja kot procesa operativnega načrtovanja, usmerjanja in nadziranja izvajanja odločitev, odgovornosti in družbenega nadzora.

Sredstva organizacije so poslovni sistemi, materialna in ne-materialna sredstva, modeli organizacijskih povezav in finančna sredstva.

Proces vodenja je znotraj organizacije neposredno vključen v operativne procese, v upravljalnih procesih pa nastopa v fazi implementacije ter izvajanja lastninskih ali upravljaljskih odločitev.

Spremembe v katerem koli procesu vplivajo na vse druge procese v organizaciji, s čimer se spreminja režim dela znotraj procesa. Procesi namreč predstavljajo dinamiko, »življenje« sistema. Delovanje tako upravljalnih kot operativnih procesov mora biti dobro organizirano, saj mora obvladovati sinergije, ne le posameznih lastnosti.

Stopnja sodelovanja kadrov v procesu odločanja je odvisna tudi od stopnje kulture in znanja, od tehnološke razvitosti, politične strukture: razporeditve interesov moči in oblasti med posameznimi skupinami v organizaciji. Odločilno vlogo ima tisti, ki razpolaga z informacijami in tudi upravlja organizacijo.

Upravljanje in vodenje sta enotna samo v učinkovitem, modernem podjetju (Florjančič in Vukovič 1998). Upravljanje in vodenje sta zelo zahtevni kadrovske nalogi, saj vplivata na organizacije kot poslovne sisteme. Vodje se morajo ukvarjati s politiko organizacij kot zapleteno celoto in si pri tem pomagati s sodelavci.

Vsaka organizacija kot subjekt potrebuje organiziranje kot proces. To je razvoj, oblikovanje in vzpostavljanje poslovnega, organizacijskega in informacijskega sistema, razreševati je treba organizacijske, tehnične, ekonomske, kadrovske, sociološke in druge probleme ter iskati priložnosti za nadaljnje poslovanje.

Projektni pristop je mogoče uspešno uporabiti pri obvladovanju različnih procesov, za katere je značilno, da se v enaki obliki ponovijo le enkrat (Rant, Jeraj in Ljubič 1995). Taki projekti se uporabljajo pri načrtovanju, gradnji objektov, organizaciji prireditve, razvoju poslovnih sistemov, znanstvenem in raziskovalnem delu ter tudi pri organiziranju in prenovi poslovnih sistemov. Eden od novejših pristopov je prenova poslovnih sistemov s procesnega vidika. Prenovo razumemo kot enkraten proces, ki se sicer lahko ponavlja, vendar je način organiziranja, priprave in izvajanja prenove vsakokrat drugačen. Posebnost tovrstnih projektov je, da udeleženci v projektu prenavljajo poslovni sistem, v katerem delajo in katerega del so. Prenavljanje je slovenska lepa beseda za inoviranje. Ni izvedljivo z zgolj starim znanjem in vednostjo, zahteva učenje.

Organizacija, ki ima preveč ohlapno opredeljeno poslanstvo (okvir temeljnih dejavnosti, izdelkov in storitev) se mora lotevati snovanja raznolikih proizvodov za potrebe raznolikih odjemalcev. Snovanje, dogra-

jevanje, usvajanje in uporabljanje znanja poteka le v sedanosti, sproti, v okviru usmeritev in načrtov temeljne in razvojne politike organizacije.

Delovanje organizacijskega procesa in učeča se organizacija

Zaradi napredka znanosti in tehnike ter trendov v družbi nasploh se tudi v podjetjih in drugih organizacijah pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju. Družbene spremembe zahtevajo boljšo splošno izobrazbo ljudi. Stalno vseživljenjsko izobraževanje je nujno, tako za proizvodnjo kot za menjavo, delitev, porabo, skratka za življenje v sodobni družbi nasploh. Zato v sodobni organizaciji bolj produktivno in uspešno delo ni možno brez neprestanega izobraževanja.

Bistvena razlika med učenjem v izobraževalnih ustanovah in učenjem v organizacijah je, da so okoliščine, v katerih in za katere poučujejo izobraževalne ustanove, lahko drugačne od dejanskih okoliščin, v katerih bo kasneje potekalo delo. Poleg tega se okoliščine, v katerih delo poteka, stalno spreminjajo. Zaradi tega se sodobne organizacije morajo vključevati izobraževanje, saj je pridobljeno znanje naložba v sodelavce, in ne strošek.

Učeča se organizacija je vizija o možnostih v podjetju in drugih organizacijah. Ne zajema le izobraževanja posameznikov, temveč vse ravni celotne organizacije. Ideja o učeči se organizaciji sega v leto 1990, ko na tej poti najdemo definicije kot: usposabljanje, organizacijski razvoj, organizacijsko učenje ipd.

Krogh (v Krogh, Kazuo in Nonaka 2000) in Pedler (v Pedler, Burgoyne in Boydell 1991) navajata, da je intelektualni kapital danes velika prednost, ki jo konkurenti težko posnemajo. Najuspešnejša podjetja in organizacije bodo tista, ki se najhitreje učijo in naučijo inoviranja.

Znotraj učeče se sodobne organizacije lahko prepoznamo več ravni učenja in uporabe znanja:

- individualno učenje,
- učenje timov,
- učenje na ravni organizacije,
- uporaba znanja.

Po Sengeu (1990) je temeljna raven učenja v organizacijah učenje timov. Toda timi oziroma organizacije se vsekakor učijo prek učenja posameznikov, ki je osnova učenja v organizaciji.

Vodenje je kritični dejavnik uspešnosti učeče se sodobne organizacije. Od ravnanja vodje je odvisno, kakšna bo kultura v organizaciji. Vodja

lahko sam s svojim zgledom postavi model vedenja za druge. Organizacija ne glede na organiziranost deluje izključno na osnovi procesov. Razen maloštevilnih akcij, ki jih izvaja posameznik čisto sam, so v organizaciji v glavnem le večji ali manjši procesi, ki imajo določen tok in definirano zaporedje aktivnosti (Vila 1994).

Organizacijski procesi so kompletni, vendar moramo upoštevati, da tako idealne procesne organizacije ne bo mogoče vedno realizirati. Procesna organizacija velikokrat ne bo kompletna, kar pomeni, da bodo deloma organizirani procesi, deloma pa bodo ostale določene funkcije in oddelki. Da so procesi kompletni, pomeni, da zajemajo določeno proizvodnjo od ustvarjanja ideje za nov proizvod pa vse do distribucije kupcu. Vila (1994) navaja, da je procesna organizacija priložnost z ugotovljenim izginjanjem oziroma zmanjševanjem srednjega managementa. V takšni organizaciji se tudi delovne naloge grupirajo v logične skupine nalog, ki jih lahko opravlja ena oseba ali manjša skupina.

Princip industrijske proizvodnje po Adamu Smithu, profesorju morale in etike, kasneje tudi ekonomistu (1723–1790), je obraten, saj gre za delitev nalog na manjše operacije. Ukvarjal se je med drugim tudi s problematiko produktivnosti dela. Trdil je, da delitev dela produktivnost povečuje, zato je treba delo v industriji deliti na drobne operacije, ki jih delavec lahko obvlada in učinkovito opravlja. Do nedavna je bil to temeljni princip organiziranja zlasti dela na tekočem traku.

Šele v zadnjih desetletjih se je pokazalo, da grupirani posli omogočajo mnogo hitrejšo izvajanje delovnih nalog, saj se zmanjšuje število prehodov med njimi. Zaradi prehajanja poslov od enega izvajalca do drugega pride do največjih zastojev in čakanja, kar močno podaljša roke za dokončanje proizvodnje, storitev ali drugih nalog v poslovanju organizacije. To je podlaga za uveljavljanje procesno zasnovane organizacije namesto funkcijske, tako da funkcije ostanejo, a niso samozadostne (Mullej 1982).

Naloge se izvajajo v procesih, kar pa ne pomeni, da so tudi potrebe po takšnih specialistih izginile. Takšnim organizacijam priporočajo specialiste (svetnike) za različna področja poslovanja, na primer: marketing, računovodstvo, finance, pravni posli. To so lahko tudi samostojne službe. Naloga teh specialistov je izobraževanje in strokovna pomoč strokovnjakom v procesnih timih ali opravljanje nalog, ki seveda še ostanejo na ravni celotnega podjetja.

V procesni organizacijski strukturi ima procesna organizacija samo tri hierarhične ravni; te so (Vila 1997):

- direktor,
- lastnik procesa, tj. za proces odgovorni sodelavec,
- člani tima.

Lastnik procesa (angl. Process Owner) se razlikuje od termina manager, saj je poudarek na sodelovanju timov in zavrnitvi koncepta, kjer managerji ukazujejo in kontrolirajo.

Ravni v procesni organizaciji pomenijo izginjanje visokih organizacijskih struktur, ki so okorne in katerih hierarhija ovira fleksibilnost poslovanja, saj lahko že v naših razmerah ugotavljamo, da majhna podjetja pogosto in veliko hitreje ter uspešneje rešujejo zelo zapletene naloge.

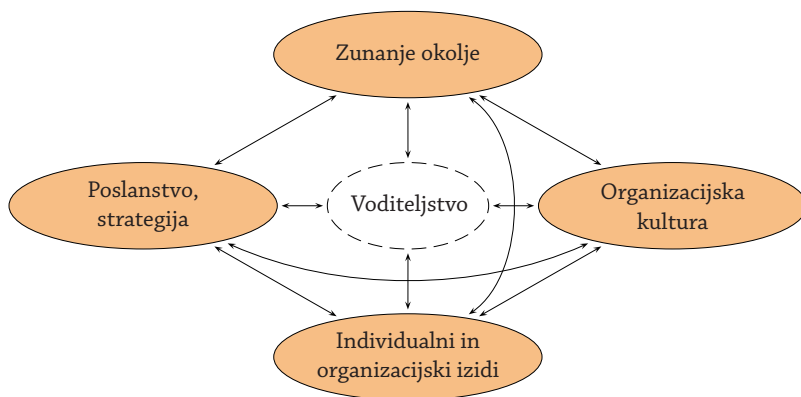
Najbolj učinkovita pot za zagotavljanje sodobnejšega obravnavanja proizvodnih procesov je uvajanje novih meril za opredelitev uspešnosti. Gre za povezovanje vsega bistvenega na ravni subjektivnih izhodišč glede na potrebe obvladovanja zapletenosti organizacije, ki ima veliko število sestavin in povezav (Mulej in Ženko 2002). Organiziranje proizvodnih procesov na ravni organizacije poteka po njihovih ključnih sestavinah in povezavah, ki so v soodvisnosti s poslovnim procesom (Markič 2003a, 235).

Nenehna ustvarjalnost, nenehni proces izboljševanja (angl. Continuous Improvement Process), je gotovo temeljni smoter, ki ga želimo dosegati z organiziranjem. Človek pa lahko ustvarjalno dela in ravna, če so razmere in okoliščine, v katerih živi in deluje, primerne (vzdušje, ustvarjalnost, spodbude). Za sedanje potrebe in zmožnosti moramo najti rešitev, da človek v vsakem, še tako drobnem oprasku išče in seveda tudi najde možnost za uveljavljanje sprememb, izboljšav, prispeva k stalnemu napredku.

V sliki 2.2 smo poskušali predstaviti okviren pogled na vrste sprememb različnih avtorjev z osredotočenjem predvsem na stopnjo radikalnosti sprememb.

Gre dejansko za enkratno odzivanje in temeljito spremembo obstoječih pristopov oziroma transformacijo (Burke 2002, 202). Proces obvladovanja transformacijskih sprememb na podlagi predlaganih transformacijskih faktorjev pomeni upoštevati njihovo vseobsežnost, medsebojno večplastno odvisnost in časovno pogojenost z aktualnim trenutkom interakcije z okoljem.

Burke (2002, 142) je analiziral množico različnih definicij in delitev sprememb. Prepoznal je dve ključni vrsti sprememb, ki so jih posredno ali neposredno prepoznali tudi njegovi predhodniki:



SLIKA 2.2 Pristopi (povzeto po Burke 2002, 202)

- transakcijske oziroma postopne spremembe – nenehno odzivanje na evucijske spremembe v okolju, ki dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov;
- transformacijske oziroma radikalne spremembe – enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju, ki dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov.

Spremembe delimo nadalje na inovativne in druge spremembe (poškodbe, razbitje, smrt), ki niso inovativne, zato moramo pojem inovacije ločiti od pojma spremembe.

Zanimiv vidik obravnavanja sprememb sta oblikovala Weick in Quinn (v Burke 2002, 141), ki delita spremembe na epizodne (enkratne) in nenehne spremembe. Zanimivo je njuno razmišljanje o procesu izvedbe. Tak proces izvedbe bi lahko zelo koristno uporabile vse organizacije, ki uvajajo različne modele in standarde kakovosti.

Za izvedbo epizodnih sprememb je treba v procesu zagotoviti odmrznitev trenutnega stanja, izvesti spremembo ter ob njegovem zaključku spet zamrzniti stanje. Ta proces se izvaja ciklično oziroma od epizode do epizode.

Pri nenehnih spremembah pa se trenutno stanje upošteva kot stalno odmrznjeno in ga pred uvedbo spremembe zamrznemo. Pred uvedbo vsake spremembe moramo poiskati vzorec vsakodnevnega vedenja, tako lahko prepoznamo in odstranimo ovire ter izvedemo spremembe. Izvedeni spremembi sledi takojšnja odmrznitev in apel vodstvu k inoviranju ter ponovnemu izboljšanju pravkar spremenjenega stanja.

Izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, stalno zmanjševanje

stroškov in dvig produktivnosti so osnovni stebri dolgoročnega razvoja in rasti podjetja in drugih organizacij, tako na domačem kot na svetovnem trgu. V zadnjih dveh desetletjih se podjetja in druge organizacije po svetu prizadevajo in poslužujejo načel tako imenovane celovite kakovosti (TQM), to je prizadevati si k stalnemu izboljševanju kakovosti izdelkov in storitev, izboljševanju učinkovitosti in finančne uspešnosti poslovanja.

Temeljno načelo filozofije TQM se skriva v istočasnem upoštevanju ljudi, procesov in rezultatov (Marolt in Gomišček 2005, 32–40). TQM zagovarja stališče, da sta vsak izdelek in storitev rezultat nekega procesa. Če želimo izboljšati kakovost, moramo izboljšati proces načrtovanja in proizvajanja izdelka/storitve. Rezultat je odvisen od procesa. Eno od načel TQM poudarja, da med najpomembnejše dolžnosti managerjev spada obravnavanje prenavljanja kot procesa reševanja problema. S študijem procesa ustvarjamo znanje, ki poveča možnost za prenavljanje. Vsak od zaposlenih mora sodelovati v timu, mora sodelovati v spremembi dosedanje kulture podjetja. Kultura pove, kako v podjetju odločamo, kako ljudje med seboj komunicirajo, ko rešujemo spore, kako smo oblečeni, kakšni so odnosi med različnimi sektorji, kakšni so odnosi do dela, kakšni so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi.

Oakland (1995, 35) pravi, da se kultura podjetja ne more spremeniti brez sodelovanja vsakega zaposlenega, saj mora vsak bolj ali manj spremeniti svoje vedenje, navade, poglede odnose celo osebne cilje. Za uvedbo dobrega timskega dela je potrebnega več izobraževanja o kulturi vedenja in odnosov kot tehničnega znanja.

Uvedba celovitosti s pomočjo simulacij celote v proces načrtovanja in vodenja poslovnega sistema je ena od strateških nalog sodobnega upravljavca. Gre za spremembo v osnovi načina pridobivanja in obvladovanja znanja.

V raziskavi (De Jong v Kralj 2005) so navedeni razlogi za uporabo simulacijske tehnike:

- učenje na delu je lahko nevarno za ljudi, okolje, podjetje,
- učenje na delu lahko povzroči psihične težave zaradi odgovornosti,
- učenje na delu je lahko zelo drago in dolgotrajno,
- pri učenju na simulacijskem modelu lahko proučujemo nesreče, finančne krizne situacije, elementarne nesreče ipd.

Na simulacijskem modelu lahko realne procese tako pospešimo ali upočasnimo, da so z vidika učenja najsprejemljivejši, in kreiramo, po-

enostavimo hipotetično realnost v poljubni dimenziji (Kljajić in Leskovar 1992, 38). Postavlja se torej vprašanje, kdo je tisti v organizaciji, ki naj opredeli konkretno potrebo po izobraževanju.

Številni avtorji so prepričani, da je glavni dejavnik uspeha organizacij neprestano spreminjanje in prilagajanje okolju. Uspešni si nenehno želijo in tudi morajo vedno bolje delati. Bolj produktivno in uspešno delo pa ni možno brez nenehnega izobraževanja in usposabljanja. V sodobne organizacije prihaja učenje kot potreba. Učenje v sodobnih organizacijah že ima nekaj skupnih značilnosti (Ferjan v Možina in Kovač 2006):

- vsebina izobraževanja je praviloma pogojena z dejavnostjo organizacije (tudi splošna izobrazba pripomore k uspešnosti),
- vse pomembnejše postaja: »naučiti se učiti«,
- zmožnost prepoznavanja potreb po znanju za daljše prihodnje obdobje,
- razvoj organizacijskih struktur bistveno vpliva na potrebe po razvoju znanj, veščin in navad,
- rezultat učenja so novi proizvodi, ti pa sprožijo potrebo po novem učenju,
- ljudje so se pripravljene izobraževati, zavedajo se potrebe po pridobitvi znanja,
- nenehno učenje je bistveno za uspeh v sodobni organizaciji in v sodobnem svetu,
- učenje je pomembna, temeljna sestavina delovnih procesov,
- učenje postaja proces planiranja, implementacije in preverjanja rezultatov.

Po Sengeu (1990, 114) so temeljne prvine učeče se organizacije:

- celovit način razmišljanja z uporabo teorije sistemov,
- odličnost osebja,
- miselni modeli,
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti organizacije,
- timsko učenje.

Senge (1990) pravi, da sveta ne kreirajo neke neprepoznavne sile, temveč ljudje, ki s svojo sposobnostjo, kreativnostjo, negujejo in razvijajo nove ideje, ki se skupaj z enako mislečimi stalno učijo, kako se učiti skupaj z drugimi.

Učenje v organizacije je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Organizacije se morajo hitro odzvati, zato je uspešnejša tista organizacija, ki se uči hitreje.

Učenje znotraj učeče se organizacije mora imeti naslednje značilnosti:

- v organizaciji morajo poskrbeti, da je proces učenja v organizaciji primerno voden,
- v organizaciji je posebej pomembno, da učenje promovirajo in zanj motivirajo vse zaposlene,
- poskrbeti morajo za vire,
- učenje mora biti sistematično, ne kampanjsko,
- učenje naj bo kontinuiran proces, v katerem sodelujejo vsi sodelavci,
- obstajati mora metoda, s pomočjo katere lahko vrednotimo učinke učenja.

Senge (1990) pravi, da bo organizacija v prihodnosti temeljila na naslednjih podmenah:

- preučevanje in razreševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in kolektivnem delu,
- sodelavci bodo stalno izpopolnjevali svojo izobrazbo in pridobivali nove veščine,
- ljudje bodo postali bolj ekstrovertirani – usmerjeni navzven,
- ljudje bodo postali bolj usmerjeni v prihodnost, na tej usmeritvi bo temeljilo kolektivno delo v organizaciji,
- delo v organizaciji bo bolj timsko, pri čemer prisila in vsiljevanje mnenj nista dopustna.

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja, pridobivanja znanja, inoviranja vseh udeležencev v poslovnem procesu za doseganje novega razvoja organizacije z nenehnim spreminjanjem in prilagajanjem okolju.

V podjetjih in drugih organizacijah se pogosto odločajo za najem ali nakup znanja na hiter in enostaven način. V naši raziskavi opredeljujemo tudi, da je pomemben element učenja organizacije tudi učenje skupin in timov. Organizacije morajo ustvarjati organizacijski spomin ter nagrajevati prispevke zaposlenih.

Reinženiring organizacije

Če resno želimo izpeljati kakršno koli pomembnejšo reorganizacijo v podjetju, je najpomembneje, da obstaja resna volja najvišjega vodstva podjetja. To velja zlasti za reinženiring, ki zahteva zelo velike in pomembne spremembe v organizaciji. Znanje organizacijske strukture, kot

so: linijska, štabno-linijska, funkcijska, projektna in matrična, postajajo zavora takšnega poslovanja, ker so ukazovalno hierarhične (Mulej 2000), preveč razvlečene v širino in višino in preveč formalizirane ter z velikim številom srednjih in operativnih managerjev. Sodobne organizacije zahtevajo drugačne organizacijske oblike, ki bodo postavljale organizacijske tokove v središče proučevanja in analize. Reinženiring organizacije zahteva dobro poznavanje panoge in tehnologije proizvodnje, procesov ali poslovanja podjetja. Vodje in timi strokovnjakov morajo imeti voljo, da spremembe uresničijo, omogočijo fleksibilno organizacijo, ki bo ustrezala vsem zahtevam kompleksnega okolja (Chang 1995).

Spremembe in spreminjanje postaja konstanta. Dinamika sprememb skokovito narašča, pojavljajo se nova znanja, nove tehnologije, odpirajo se novi izzivi, novi načini komuniciranja ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Kultura inovativnosti je tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno generira zahtevo po preseganju samega sebe. Spremembe in spreminjanje s svojo konstantnostjo pomembno vplivajo tudi na organizacije, predvsem pa odločilno na njihove vodje.

Drucker (2001), žal tudi enači spremembe in inovacije, poudarja naslednje:

- vodje morajo kreirati dovzetnost za spremembe,
- vodstvo mora dobro poznati panogo poslovanja,
- vodstvo mora dobro poznati tehnologijo proizvodnje in poslovanja podjetja,
- formirati je treba tim strokovnjakov – aktivistov za spremembe,
- v timu strokovnjakov morajo biti ljudje polni vneme in volje, da spremembo uresničijo.

Senge (2002, 23) postavlja trditev, da nova doba ni informacijska doba, temveč doba novih metafor in novih temeljnih predpostavk. Informacija nastaja iz podatkov, ko jih ljudje razumejo in upoštevajo, ker je odvisno od predpostavk in metafor, s katerimi se podatkov in sporočil lotijo. Podatek o stanju trga je zelo drugačna informacija za koga, ki predpostavlja inoviranje, in za koga, ki šteje le rutino za naravno.

Brez kritičnega odnosa do preteklih in sedanjih teorij in pristopov težko pričakujemo uspešnost organizacije. Spremembe imajo svoj začetek in konec v okolju. Obvladovanje sprememb je bila neposredna in posredna tematika obravnav mnogih raziskovalcev. Hammer, avtor Bu-

Business Process Reengineeringa (BPR), v svojem zadnjem delu razkriva svoj vizionarski pogled v prihodnost, kjer na podlagi prepoznanih megatrendov podaja devet temeljnih poslovnih konceptov (Hammer 2001, 223–225):

- poslujte za svoje kupce (angl. easy-to-do-business-with) – nekdo, s katerim je lahko poslovati;
- dajte vašim kupcem, kar resnično želijo – oskrbite jih z več dodane vrednosti (angl. more-value-added);
- dajte prednost procesom – zagotavljajte čim večjo kakovost;
- sistemizirajte kreativnost – kjer vlada kaos, oblikujte pravila;
- merite, kot ste predvideli, kot del upravljanja, ne bilanc;
- upravljajte brez struktur – izkoristite moč negotovosti;
- osredotočite se na končnega kupca, uporabnika;
- porušite zunanje zapreke – sodelujte povsod;
- integrirajte – razširite uporabo novega pristopa, učinkovito komunicirajte.

Te spremembe so inovacijske spremembe.

Pri obvladovanju organizacijskih sprememb je zelo pomembno poznavanje in razumevanje delovanja organizacijskega sistema. Pri tem so nam v veliko pomoč modeli, ki jih štejemo kot konceptualne prikaze organizacije. Organizacijski model lahko pomaga (Burke 2002, 177–178):

- razvrščati in deliti celoto,
- izboljšati naše razumevanje organizacije,
- zagotavljati enotno organizacijsko kulturo,
- interpretirati podatke o organizaciji za potrebe odločanja,
- usmerjati aktivnost obvladovanja sprememb.

Proces obvladovanja sprememb, s katerim odgovarjamo na vprašanje: »Kako izvesti spremembe?«, ima v svoji zasnovi več brezčasnosti kot vsebina sprememb sama.

Potrebne so velike institucionalne spremembe. Univerze, šole, poklicni izobraževalni sistemi, ki zagotavljajo infrastrukturo gospodarskega delovanja, ki zahtevajo postavljene standarde ter še mnogo drugih institucij dajejo le del znanja, ki se udejanja v uspešnosti gospodarskega razvoja.

Oprelitev razsežnosti organizacije podjetja

Kot subjekt predstavlja organizacija pravno-formalno obliko določene institucije.

Po Kralju (2005, 35) opredeljujemo organizacijo kot sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili ljudje zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so na neki način udeleženi v njenih izidih.

Po Kovaču (Možina in Kovač 2006, 119) ločimo tri razsežnosti:

- *Struktura.* Medsebojno usklajevanje vseh virov poslovanja podjetja za doseganje postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije.
- *Proces.* Uresničevanje nalog poteka vedno v procesu. Tudi oblikovanje organizacije predstavlja udejanjanje strukturnega vidika s pomočjo procesa.
- *Kultura.* Človek je snovalec in nosilec organizacije. V organizaciji se uresničuje v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje ter pogojuje formalne in neformalne povezave v organizaciji in izven nje. Kulturo organizacije lahko opredelimo kot sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, simbolov, ki določajo način vedenja in odzivanja na probleme. Organizacijska kultura je pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

Pri tem ne moremo mimo dejstva, da pomeni uvedba managementa znanja tudi dodatno strukturno razsežnost v organizaciji.

Dinamične časovne razsežnosti politike podjetja s temeljno, razvojno in tekočo politiko se z osrednjo zamislijo podjetja razvijejo iz podjetniške zamisli ob snovanju podjetja in se kasneje razvojno dopolnjujejo zlasti z novimi podjetniškimi zamislimi.

Po Kralju (2005, 107–110) je bistvo osrednje zamisli zamisel o dejavnostih, panogah poslovanja, o poslanstvu podjetja kot tistem, kar želi podjetje nuditi okolju. Poslanstvo se praviloma širi v vizijo kot nekoliko fantazijsko gledanje na razvoj, ki se lahko nadalje konkretizira v razvojni politiki. Osrednja zamisel obsega tudi konkretiziranje filozofije podjetja. Vrednote, sprejete v okviru filozofije podjetja, se pretvorijo v načela in stališča v vodilih in pravilih ciljnega ravnanja.

Upoštevati moramo tudi celostno razsežnost posebnih politik in splošne politike podjetja. *Posebne politike* se nanašajo na dejavnosti (funkcije), lahko pa se nanašajo na ravnanje, ki mora biti enovito v

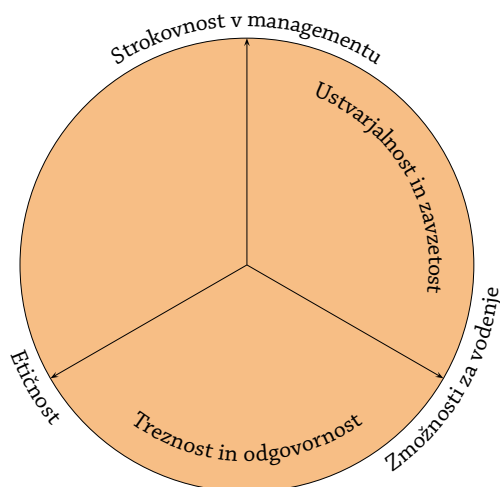
celotnem podjetju (bilančna politika, stroškovna politika ipd.); gre za splet medsebojno odvisnih, večkrat prekrivajočih se politik z interakcijskim usklajenim, pa tudi z nasprotujočim si delovanjem. O politiki podjetja se urejeno in znanstveno utemeljeno piše zadnjih 40 let, čeprav obstaja kot praktično organizacijsko ravnanje podjetja in drugih organizacij v vseh situacijah, pa tudi kot usmerjanje poslovanja in določanje ciljev pravzaprav skupaj z obstojem podjetja samega (Kralj 2005, 97). Razlika je v tem, da je bila pred razvojem poslovno-organizacijskih znanosti politika zasnovana le na izkušnjah, rutini, tradiciji in občutku. Za uskladitev vseh teh razmerij in za ohranjanje kohezije podjetja je pri vseh oblikah potrebna neka *splošna politika* (celostna in skupna), vodena z ravni upravljanja in vodenja (managementa).

Po Tavčarju (v Možina in Kovač 2006, 27–28) organizacije naj ne bodo od danes do jutri, saj so nanje vezane usode mnogih ljudi (raziskave kažejo, da se življenjska doba podjetij skrajšuje); to pomeni, da ne morejo živeti iz rok v usta, misliti morajo na jutrišnji in še naslednji dan – morajo načrtovati. Sprotno in dolgoročneje obvladovanje celostnih organizacij je strateški management, je početje, ki je koristno in nujno za posameznika, skupino, organizacijo in državo.

Zmožnosti in znanja za obvladovanje organizacije

Za uspešnost organizacije je usodno pomembno prenašanje znanja v delovanje. Eno najpomembnejših področij in ena najpomembnejših nalog managementa je funkcija v organizaciji ali skupini ljudi, ki skrbi za obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje (Tavčar v Možina in Kovač 2006, 30). Managerji morajo poleg ožjih strokovnih znanj v obvladovanju organizacije obvladovati dovolj celovita, to je vseobsežna znanja. Managerji morajo imeti znanja in zmožnosti za vodenje ljudi. Znanja o managementu, zmožnost vodenja in etičnost so odločilne značilnosti managerjev.

V znanjskih organizacijah, opredeljuje Tavčar (v Možina in Kovač 2006, 31), temeljijo notranji odnosi na zaupanju, lastniki zaupajo obvladovanje svojega dragocenega premoženja le tistim managerjem, ki jim zaupajo. Pogoj za zaupanje pa so poštenje, verodostojnost, etičnost. Število kakovostnih del na področju managementa znanja se je v zadnjem desetletju postoterilo, nastajajo novi izobraževalni programi, stara toga industrijska tradicija se počasi umika in prilagaja. Enako velja za znanje, če ga ne udejanjimo. Zato se poleg starega modela »zaprtο inoviranje« najavlja, kot sem že omenila, »open innovation« kot



SLIKA 2.3 Zmožnosti in znanje za obvladovanje organizacije
(povzeto po Tavčar v Možina in Kovač 2006, 30)

vir za nove pobude, sinergije itn. Modela se dopolnjujeta, a zahtevata razlike glede managementa znanja, da bo dajal koristne, inovativne spremembe, ne kakršnekoli.

Porass (v Burke 2002, 131) prepoznava naslednje skupine sprememb:

- načrtovane in nenačrtovane spremembe,
- nenehno izboljševanje obstoječega stanja,
- radikalne spremembe.

Lewin (v Burke 2002, 142) deli organizacijske spremembe na:

- strukture, sisteme,
- organizacijsko vzdušje (klime),
- motivacije,
- management rezultatov.

Caluwe (2002, 210) je oblikoval členitev aktivnosti za izvedbo sprememb po različnih organizacijskih ravneh na osebno, skupinsko in organizacijsko raven. Ključni poudarki za posamezne členitve so:

- *osebna raven* – vodenje s cilji, razvoj kariere, osebna zavezanost, trening, oblikovanje delovnih skupin;
- *skupinska raven* – projektno delo, timsko delo, vodeni sestanki skupin različnih somišljenikov;

- *organizacijska raven* – strateške analize, odprtost sistema planiranja, izboljšanje kakovosti življenja in drugi sistemi.

Odpor proti spremembam je normalen tudi v primeru, ko se zadeve izboljšujejo, saj se pojavi negotovost pred neznanim. Odpore je moč ublažiti s poslušanjem vodje do sodelavcev, z empatijo, vživetjem v drugo osebo in njeno razumevanje, ter istočasno z uvajanjem zanimivih, učinkovitih in celo čustvenih pristopov tima k reševanju problemov. Za uspešnost in učinkovitost obvladovanja organizacijskih sprememb je odločilna verodostojnost in odločnost vršnega managementa. Skupni imenovalec ustvarjanja volje sodelavnosti pri novosti je upravičen občutek upoštevanosti ustvarjalnosti sodelavca (Mulej 1982).

Pomen znanja v družbi – znanje za gospodarski razvoj

Management znanja ima dvojen pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga managementa in managerjev pri tem.

Učenje predstavlja neprekinjen krog pridobivanja in preverjanja znanja. Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za inovativne, to je koristne spremembe v vedenju ljudi in organizacije.

Marshall je že v 19. stoletju izpostavil, da je znanje najmočnejši motor proizvodnje. Njegove ideje so ostale desetletja neopazene. Šele endogene teorije rasti so v 80. letih prejšnjega stoletja med ekonomisti spodbudile zanimanje za znanje. Še bolj kot znanje pa je v središče pozornosti stopilo učenje kot temeljni in strateški proces v vsaki organizaciji oziroma družbi (Jaklič v Možina in Kovač 2006).

Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je organiziranje znanja, saj še tako izobražen posameznik sam ne more delovati. Družba znanja je družba organizacij, imenujemo jo »učeca se družba«.

Jaklič (2006) pravi, da je na najnižji stopnji razvoja gospodarska rast dosežena z mobilizacijo osnovnih dejavnikov proizvodnje (zemlja, naravni viri, neizobražena delovna sila ...). Osnovna naloga države je, da zagotovi politično in makroekonomsko stabilnost ter zadostno delovanje trga. Podjetja proizvajajo sorazmerno preproste izdelke, tehnologijo pridobivajo z uvozom, na mednarodnih trgih tekmujejo predvsem s ceno. Drugo stopnjo razvitosti predstavljajo vlaganja kot najpomembnejši element razvoja. Na tej stopnji postane učinkovitost v proizvodnji standardiziranih izdelkov in storitev prevladujoč vir mednarodne konkurenčne prednosti. Gospodarstvo napreduje pri vključevanju v mednarodne proizvodne sisteme (ceste, telekomunikacije, carine, davki).

Najtežji je prehod iz druge v tretjo razvojno stopnjo, to je stopnjo učenja, znanja in ustvarjalnosti. Porter (1990) je opozoril, da tudi ta ne more trajati večno. Izteče se v izobilje in samozadovoljstvo, torej slepo ulico, ker ni več motivacije delati, da bi imeli, in kupiti, saj imaš vse. (Mulej in Hrast 2008).

Konkurenčnost držav je odvisna predvsem od sposobnosti nenehnega učenja družbe in od sposobnosti komercialne izrabe najnovejših tehnologij. Ustrezna makroekonomska politika je potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za gospodarski razvoj, zato so potrebne tudi ustrezne mikro-ekonomske politike.

Za gospodarski razvoj je potrebna učeča se družba. Nepripravljenost ali nezmožnost za učenje posameznikov ali organizacij, institucij, sta najpomembnejša zaviralna elementa v razvoju gospodarstev in družbe. Ustvarjanje znanja je občutljiv proces, ki ga ni mogoče voditi s tradicionalnimi tehnikami managementa.

V Sloveniji po podatkih gospodarske zbornice in obrtne in podjetniške zbornice ugotavljamo, da mnogi poklici izumirajo (mizarji, kovači, kovinarji in kleparji, čevljarji), saj se strokovne šole zapirajo zaradi pomanjkanja učencev. Zato mnogi delodajalci ne morejo izučiti in praktično usposobiti mladih vajencev med šolanjem in po končanem šolanju. Danci so že pred dobrim stoletjem na ravni poslovnih združenj sprejeli sklep, da morajo vajenci po šolanju dve leti sistematično krožiti med potencialnimi delodajalci. To tradicijo tudi nadaljujejo s svojimi inženirji. Delodajalci, ki so mnogokrat tudi konkurenti na trgu, tako tekmujejo pri privabljanju najboljših kandidatov za kasnejšo zaposlitev. Ves ta čas kandidati prenašajo znanje iz enega podjetja v drugega. Možina (v Možina in Kovač 2006) navaja, da se ni treba čuditi dejstvu, da je Danska edina država v Evropi, v kateri so tudi formalno manj izobraženi delavci v zadnjem desetletju ohranili ali celo izboljšali svoje sorazmerne plače glede na druge zaposlene. Dobro so seveda plačani tudi inženirji, ki so mobilni, in niso, tako kot slovenski, prepuščeni enemu samemu podjetju.

Primere uspešnega družbenega učenja bi bilo treba spodbuditi tudi v slovenskem prostoru, saj v šolstvu učencev ne spodbujajo za poklice, ki so deficitarni, ki se še vedno najpogosteje izvajajo ročno, individualno ali v skupinah, ker tako zahteva narava dela.

Proces upravljanja človeških virov se mora začeti že pred zaposlitvijo delavcev. Začeti se mora s predstavitvami podjetja osnovnošolcem, srednješolcem in tudi študentom, ki naj obiščejo podjetja, spoznavajo pri-

ložnosti, ki jim jih lahko podjetje nudi. Podjetja bodo tako lahko pridobivala kadre na osnovi potreb, ki so posledica sprememb v globalnem okolju, znanosti in tehnologijah. Na slovenskem trgu se pojavljajo tuja podjetja, ki imajo jasno zastavljeno strategijo, ker imajo inovativen poslovni model, zato uresničujejo in prepričujejo lastnike kapitala kot kupce. Zato menimo, da so učenje, znanje in inovativnost na ravni podjetja odvisni predvsem od primerne managementa.

Vse bolj smo priča rasti podjetij, tudi v slovenskem prostoru, ki temeljijo na znanju.

Zanimivo je razmišljanje Ludvalla in Borrassa (1999, 115), ki pravi, da učeče se gospodarstvo daje prednost hitrim rezultatom, ki jih je mogoče komercialno izkoristiti. V teh okoliščinah postaja pomembno pridobivanje kompetenc in spretnosti, ki zagotavljajo uspehe pri ugotavljanju lastnih ciljev in ciljev organizacij. Lahko rečemo, da kompetence nadgrajujejo znanje, kompetence so sposobnosti uporabe znanja.

Pomen znanja in ustvarjalnosti

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika ali organizacije. Organizacije, ki bodo sposobne organizirati učenje in znanje ter uspešno voditi proces sprememb tako v notranjem kot zunanjem okolju, bodo uspešnejše od drugih, saj so vodilne v družbi znanja.

Poleg znanj splošnega managementa in funkcijskih znanj za specialno področje, navaja Kralj (2005), mora manager znati spoznavati in rabiti nova spoznanja – znanja, vedenja o svetovnem, državnem, ekonomskem, kulturnem, znanstvenem, izobraževalnem, okoljskem in drugem okolju. Manager mora dopolnjevati znanja o managementu, vodenju in podjetništvu, predvsem pa mora obvladati svetovne jezike in ob tem ne sme zanemarjati slovenski jezik oziroma jezik svoje države. Manager mora analizno in sintezno presojsati, imeti integrativno sposobnost. Manager mora biti ustvarjalen v pripravi odločitev, zavedati se mora posebnosti intuitivnega odločanja, razviti mora sposobnostjo učenja in uporabljanja novih dosežkov.

Proces ustvarjanja znanja se nanaša na ustvarjanje in razvijanje novih sposobnosti, novih idej, boljših procesov, izboljšanje postopkov; v bistvo gre za ustvarjanje novega znanja na osnovi obstoječega znanja.

Vsaka organizacija, ki si prizadeva biti inovativna, mora imeti v svoji okvirni politiki organizacije zastavljeno strategijo za ustvarjanje in razvijanje novega znanja. Zaposlene morajo naučiti tehnike sistematičnega

razreševanja problemov, saj je proces odločanja v organizaciji praviloma dinamičen in ustvarjalen. Strateško odločanje in strategije se nanašajo na ustvarjalne odločitve za doseganje strateških ciljev.

V procesu ustvarjanja znanja je zelo pomembno spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih in s tem tudi motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni mora čutiti, da v organizaciji delujejo v odprtem ozračju, dobrem vzdušju, zaposleni morajo občutiti svobodo delovanje, delati z veseljem, biti kreativni, imeti ustvarjalne možnosti za nove ideje.

Organizacija lahko pridobiva znanje na različne načine. Lastne vire znanja zaposleni pridobivajo znotraj podjetja:

- z izobraževanjem vseh delavcev na delovnem področju, ki ga opravljajo,
- z usposabljanjem, treniranjem novih tehnik timskega dela,
- z usposabljanjem osebja s posebnimi sposobnostmi,
- s spremljanjem tehnološkega razvoja,
- s spremljanjem in dajanjem novih spodbud za inoviranje proizvodnega procesa,
- z raziskavo trga in dejavnosti v organizaciji,
- z izobraževanjem in pridobivanjem novih znanj s področja informatike.

Zaposleni pa si pridobivajo znanje tudi v zunanjem okolju. Proces pridobivanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so ga na osnovi izkušenj razvila druga podjetja, univerze in inštituti, a s pogojem, da so tako znanje v domačem podjetju sposobni sprejeti (Mulej 2007).

Med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz zunanjih virov spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih. Černelič (v Možina in Kovač 2006, 82–83) navaja različne možnosti:

- udeležba na strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov (strokovne revije, katalogi, elektronska pošta),
- spremljanje gospodarskih, socioloških, tehnoloških gibanj,
- zbiranje podatkov o konkurenci, potrošnikih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja,
- sodelovanje z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi organizacijami: povezovanje in skupna vlaganja.

Organizacija se mora znati učiti tudi iz napak.

Največjo vrednost za organizacijo pa ima znanje takrat, ko ga uporablja kar največ zaposlenih v organizaciji. Znanje, ki je bilo pridobljeno znotraj ali zunaj organizacije, je treba kar najhitreje in najbolj učinkovito prenesti na čim večje število zaposlenih. Pri tem imata pomembno vlogo pravilno vodeno timsko delo in informacijska tehnologija, ki je v procesu prenosa znanja nepogrešljiva. Znanje postaja vir potencialno najbolj trajnega, strukturnega kapitala organizacije, ki pomeni doseganje njene konkurenčne prednosti.

Tim je posebna delovna skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina 1993, 601). Za uspešen tim sta potrebni dve sestavini: izbira članov tima ter usposabljanje tima.

Po Kralju (2005, 449) so prednosti timskega odločanja v večanju znanja, v različnih načinih dela, večji sprejemljivosti za skupne rešitve in boljšem razumevanju odločitev. Slabe strani tima so v konformnosti (skupinskem mišljenju), prevladi vpliva posameznika (vodje tima), preztju cilja in preveliki porabi časa za problem, ki ga mora rešiti posameznik ali tim. K dobremu vodenju pripomorejo posebni pristopi, odlične veščine, potrebne za delo v timu.

Zmagoviti tim je tisti, ki ves čas vztrajno dosega izjemne rezultate. Njihove člane pogosto navdajajo občutki zadovoljstva, izpolnitve. Značilnosti zmagovitih timov po Keenu (v Keen in Knapp 1996), ki jim dajejo poseben pomen, so:

- občutek smisla in doseganje rezultatov,
- komplementarne veščine in sposobnosti,
- odlično komuniciranje,
- udeleževanje in sodelovanje,
- skupno vodenje,
- vzdušje v timu,

a tudi:

- etika soodvisnosti in usposobljenosti za interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje (Mulej 2007, Mulej in Kajzer 1998).

Člani tima so zavezani skupnemu namenu, imajo jasne prioritete, postavljajo si visoka merila, čutijo se odgovorne za njihovo doseganje. Člani zmagovitih timov prispevajo vsak svoje ključne veščine in sposobnosti in povečujejo sinergijske učinke z raznovrstnostjo znanja in ve-

ščin. Odlična komunikacija pomeni, da v timu vlada odprtost, ki članom omogoča, da prepoznajo in rešujejo konflikte. Člani tima uspešno delajo skupaj, zaupajo razlikam med posamezniki. Spoštujejo in spodbujajo izražanje različnih mnenj. Člani tima v skupnem vodenju izmenično vodijo tim, se pri tem podpirajo in drug drugega opogumljajo ter sprejemajo slog vodenja posameznega vodje. Delo v zmagovitem timu prinaša dober občutek, saj je za vzdušje v timu značilna visoka raven zaupanja. Odnosi so trdni, člani dobro sodelujejo, ponosni so na svoje dosežke. Mnogi izvedenci menijo, da so zmagoviti timi izjema in ne pravilo. V njih je etika soodvisnosti močnejša (Mulej 2007).

Kralj (2005) navaja, da je ustvarjalna organizacija tista, v kateri se na vseh ravneh uveljavlja ustvarjalnost. Zagotoviti je treba odprto komuniciranje, sprejemanje in objavljane informacij. Spodbujati je treba ustvarjalno delo posameznikov in timov, potrebno je ustvarjalno sodelovanje mnogih (Mulej 1979).

Pri ustvarjalnem razmišljanju uporabljamo vrsto metod in tehnik, ki jih opredeljujemo po različnih avtorjih:

- med metodami se odlikuje Osbornov brainstorming (viharjenje možganov, burjenje duha) (v Kralj 2005) – išče ideje, temelji na timskem reševanju problemov in je zelo široko uporabna;
- druga je Phillipsova brenčava seja (angl. buzz session) – večja skupina se razdeli v manjše skupine »razprava 66«, v skupine po šest oseb za šestminutno razpravljanje. Določi se vodja posamezne skupine, ki poroča o predlogih svoje skupine;
- Gordonova tehnika, kjer člani srečanja dajejo predolge glede na zastavljen problem, pravi namen pa jim voditelj razkrije šele na koncu. Tej metodi je podobna metoda mnenj izvedencev, ki jih izoblikujejo na osnovi anket.

V podporo ustvarjalnemu razmišljanju posameznikov ali tima pa je še vrsta drugih metod:

- morfološko analiziranje,
- pri napovedovanju bodočnosti je koristna tudi delfi metoda z anonimnim anketiranjem uglednih strokovnjakov, pogosto iz različnih dežel, ki ne vedo drug za drugega. Nastane usklajenost mnenj brez vpliva avtoritet.

V zadnjih letih se je razvila raba računalniške podpore v informacijski tehnologiji z računalniškimi sejami. Gre za računalniško zasnovane

sestanke za širši krog udeležencev, v istem prostoru ali pa v raznih drugih, oddaljenih krajih in tudi ob različni časovni dimenziji. To omogoča obravnavanje celostne problematike v podjetju s poseganjem v več procesov ter v več ravni organiziranosti hkrati, s čimer je mogoče pospešiti tokove informiranja in procese odločanja v organizaciji.

V podporo ustvarjalnemu razmišljanju posameznikov je tudi vrsta metod, npr. celovitost naravne metode učenja, miselni vzorci.

2.2 Management znanja z vidika procesa odličnosti organizacije

Management znanja pojmuje širše od strokovnjakov za informacijsko komunikacijske procese, ampak kot načrtno usmerjeno aktivnost v podjetju, ki vključuje poznavanja ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje znanja med zaposlene v organizaciji (Mulej 2007). Vsi ti procesi morajo postati osrednji del managementa znanja, biti morajo aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo, predvsem pa udeleženi z ustrezno strategijo in politiko upravljanja s človeškimi viri, s pravilno definiranimi in uvedenimi kadrovskimi procesi v podjetju (sistem motiviranja, komuniciranja, razvoja kadrov, stimuliranja, medosebnih odnosov itn.), saj so zaposleni v podjetju pomemben del intelektualnega kapitala, na katerega se navezuje management znanja.

Za spremembe v okolju, s katerimi se srečujejo gospodarske družbe v današnjem času, je značilno predvsem hitro zastaranje obstoječih tehnologij ter dokaj hitro nastajanje novih tehnologij.

Drucker (2001, 156–157) razmišlja o vlogah, o načinu dela managerjev v hitro spreminjajočem se času in okolju, v ospredje postavlja potrebo po učenju vodenja samega sebe (managing oneself). Vsak posameznik se mora vprašati:

- Kdo sem jaz?
- Kakšne prednosti imam?
- Kako delam?
- Kam spadam?
- Kakšen je moj prispevek?

Zagotovo lahko trdimo, da je znanje last posameznika. Vlaganje v znanje kljub temu za podjetje ni strošek, ampak naložba, saj je znanje v rabi podjetja. Če je kljub temu dovolj inovativno, najbolj strokovni so-

delavci ne odidejo, ostali pa odnesejo s seboj zastarelo znanje (Collins in Porras 1994).

Ustvarjalnost in inovativnost sta pogoja za posameznikov osebni, kakor tudi strokovni razvoj. Nenehne spremembe v okolju nudijo nove priložnosti, izzive, ki pa jih lahko izkoristijo le posamezniki, ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Učenje moramo sprejeti kot vseživljenjski proces.

Učinkovitega in uspešnega managementa znanja ni mogoče ustvariti brez vedenjskih, kulturnih in organizacijskih inovativnih sprememb v organizaciji.

Cilj organizacije je zagotoviti prenos znanja najboljših praks iz zunanjega okolja, a tudi tak prenos ne sme biti pasiven, ampak ustvarjalen in celo inovativen. Za izmenjavo in prenos znanja na zaposlene je izrednega pomena podpora vodstva, vršnega managementa v organizaciji na vseh ravneh, motivacija zaposlenih, zaupanje zaposlenih v pridobivanje znanja in prenašanje znanja (organizacija – vršni management, manager, sodelavec). Pomanjkanje zaupanja se kaže v organizaciji, kjer je prisotno delovanje v zaprte ozračju, kjer ni odprte komunikacije, kar prinaša v organizacijo negativno vzdušje, nezadovoljstvo zaposlenih, slabe medsebojne odnose, same negativne posledice.

Davenport (Davenport in Prusak 1998), ki je eden od ključnih avtorjev na področju managementa znanja, navaja deset temeljnih načel managementa znanja:

- Poslovođenje znanja je drago. Podjetja, ki se intenzivno ukvarjajo z managementom znanja, v razvoj in njegovo poslovođenje vložijo od pet do deset odstotkov prihodkov.
- Učinkovito poslovođenje zahteva rešitve za sodelovanje ter združevanje tehnologije in človeka, saj je informacijska tehnologija vez in pripomoček, ki omogoča »ulov« in prenos znanja v organizaciji.
- Management znanja ima lahko politično noto, saj velja načelo »znanje je moč«. Pomembno pa je prepričati ljudi, da je skupno znanje tisto, ki ima največjo moč.
- Management znanja zahteva sposobne posameznike, ki se ukvarjajo z managementom znanja in so odgovorni za uvajanje koncepta v prakso.
- Za management znanja ima sodelovanje in komuniciranje v podjetju večjo praktično vrednost kot stroga hierarhija.
- Čeprav sta management znanja in njegova širitev med zaposle-

nimi nevsakdanji dejanji, je treba posamezne zaposlene spodbujati, opogumljati za delitev znanja s sodelavci.

- Management znanja pomeni tudi izboljševanje procesov, kar pomeni, da morajo biti izboljšave zaznavne tudi pri procesih, ki vključujejo ustvarjanje, kreiranje, uporabo in širjenje znanja.
- Dostop zaposlenih do znanja je šele osnova, saj morajo zaposleni kot uporabniki znanja vključevati in povezovati svoje znanje v smiselno celoto, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije kot celote.
- Management znanja je koncept, ki se izvaja kontinuirano. Postati mora stalen del podjetja (kot na primer upravljanje s financami, človeškimi viri itn.).
- Za uspešen management znanja je potrebna t. i. nenapisana pogodba o znanju, ki opredeljuje, kdo od zaposlenih ima določeno znanje in kdo ga ima pravico uporabljati.

Management znanja je nov, dokaj celovit pogled na znanje in pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za spremembe v vedenju ljudi in organizacije. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj se brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more udejanjati v poslovnih dosežkih. Novo znanje je treba pridobivati tudi na osnovi izkušenj, saj ni dejavnosti, ki je ne bi bilo mogoče izboljšati, če bi znali in hoteli inovativno spremeniti utečene navade. Nove zamisli, ideje, ugotovitve moramo udejanjiti v praksi.

Pregled managementa znanja in glavnih različij njegove opredelitve

Znanje je za organizacijo zelo pomembno, toda ni vsako znanje enakovredno.

Po Tavčarju (v Možina in Kovač 2006, 60) je znanje udejanjeno, neločljivo od prakse, človeške aktivnosti. Znanje ni popolnoma objektivno, ker se moramo ves čas prilagajati danim situacijam, ki so si med seboj različne. Znanja ne moremo popolnoma deliti na določene vrste, saj bi ga s tem preveč poenostavili. Vse znanje je utelešeno v ljudeh, zato ga je nemogoče ločiti od posameznika, oziroma preoblikovati v popolnoma eksplicitno obliko, saj je vedno potrebno razumevanje miselnih procesov in modelov v ozadju. Znanje se pridobiva v šoli, družini, s prakso, z aktivnostmi posameznika, ko pridobivamo praktične izkušnje, in ni rezultat le miselne aktivnosti. Razumevanje znanja nikoli ni povsem

enako, odvisno je od vrednot, predpostavk, ki veljajo v organizaciji in so del njene kulture.

Že iz splošnih opredelitev znanja sledi, da je pojem znanja tesno povezan s pojmom podatek, informacija, sposobnost, veščine in drugo. Pod pojmom znanja, pridobivanja znanja, razlikujemo ravni učenja.

Najnižjo raven razvoja oziroma pridobivanja znanja predstavljajo podatki – dogodki, stvari, ki so izraženi v številkah, besedah, zvoku, znakih, ki jih zaznamo z opazovanjem. Z urejanjem podatkov pridobimo sporočila, njihov vpliv da informacije in ko te informacije pri delu dejansko trajno uporabimo, dobimo znanje. Znanje je odvisno od posameznika, njegovega razumevanja. Vendar se moramo zavedati, da ljudje različno razumemo, dojamemo, zato se pri različnih posameznikih znanje različno pojmuje. Najvišjo raven razvoja, ki jo pridobimo z intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih vednosti in znanja, pa predstavlja modrost (Tavčar v Možina in Kovač 2006, 63–66).

Teoretiki in praktiki ločijo različne vrste znanja. Z razvojem proučevanja področja managementa znanja se pojavljajo vedno nove delitve. Najpogostejše v teoriji in praksi omenjamo naslednje delitve: eksplicitno in implicitno, formalno, neformalno, instrumentalno, situacijsko, postopkovno, deklarativno, strokovno, strateško, tiho, skrito in drugo.

Pučko (v Pučko in Rozman 1997, 377) navaja, da znanje lahko ločujemo tudi glede na kompleksnost:

- eksplicitno znanje,
- izkustveno znanje,
- eksistencialno znanje.

Eksplicitno znanje je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je kodirano ali artikulirano na objektivni način in ga je mogoče pridobiti z opazovanjem oziroma študijem (v patentnih dokumentih, priročnikih, tehničnih navodilih, specifikacijah itn.).

Izkustveno znanje je srednje kompleksna vrsta znanja. Ni ga mogoče prenašati kot nekaj objektivnega na druge. Lahko se ga naučimo le s pomočjo izkušenj iz prakse (industrijske norme, postopki, strokovne sposobnosti itn.).

Eksistencialno znanje je najbolj kompleksna vrsta znanja. Učimo se ga lahko le s čutili in delovanjem (razna gibanja za kakovost, okoljevarstvena) ter kot kulturne stvaritve (moda, glasba, likovna dela).

Možina (v Možina in Kovač 2006, 129–131) navaja: »Ko se vprašamo, zakaj je management znanja tako pomemben in postaja ključni dejavnik

učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije, dobimo odgovor, da se znanje kaže v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe trga, globalizacijo, v usmerjenosti na trg, v sprejemanju znanja na nov način, v hitrem razvoju tehnologije, v konkurenčni tekmi med podjetji, v učinkoviti uporabi znanja. Začne se pri posamezniku, nadaljuje v skupinah (timih) in seže na vse ravni organizacije. Novo razmišljanje, ki ga prinaša novo znanje, pa zahteva iskanje novih temeljev in ne utrjevanje starih. Pomembna naloga managementa znanja je, da človeku pomaga počasi, a vztrajno rasti in se spreminjati. Prednost učinkovitega managementa znanja je dejstvo, da posamezniku pomaga ustvarjati in poglobljati zaupanje. Zaupanje pa je rezultat posameznikove verodostojnosti. Najpomembnejši elementi verodostojnosti so poštenost, korektnost in sposobnost.«

Management znanja poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobra, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo. Management znanja temelji na osebni odgovornosti. Je del celotnega procesa managementa, ki se opira na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji (Možina in Kovač 2006, 131). Pred analizo izvedemo še sintezo izhodišč za analizo (Mulej 2000). Od nje je odvisna usmeritev analize.

Management znanja daje vrednost znanju, trajnim in drugim informacijam, da organizacija svoje spretnosti, izkušnje, znanje in procese, učinkovito, ustvarjalno in dosledno uporabi.

Ustvarjanje znanja in prenos znanja v rabo poudarja podjetje kot učečo se organizacijo. Vsako učenje se začne pri ugotavljanju potreb, pri zastavljanju ciljev, ki jih moramo uresničiti. Pri tem je zelo pomemben informacijski sistem, ki nam pravočasno posreduje potrebne podatke. Management znanja kot poslovna strategija pa nam predstavlja pot do teh ciljev.

Naloga managerjev znanja je zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času, na pravem kraju, v pravi obliki, za pravega izvajalca ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov.

Nonaka in Takeuchi (1995, 56–73) definirata znanje kot dinamičen človeški proces. Trdita, da so uspešne tiste organizacije, ki konsistentno ustvarjajo novo znanje, ga širijo v organizaciji in ga pri tem tudi hitro vključijo v nove tehnologije in izdelke. Navajata, da je teorija ustvarjanja znanja v podjetju sestavljena iz dveh dimenzij: epistemološke in ontološke.

Epistemološka dimenzija predstavlja razvrstitev znanja na eksplicitno in tacitno znanje. Nonaka trdi, da se znanje ustvarja prek interakcije med njegovim tacitnim in eksplicitnim delom ter loči štiri oblike prehajanja znanja: kombinacija je proces, kjer iz eksplicitnega znanja nastaja novo eksplicitno znanje. Gre za kombinacijo različnih oblik znanja (telefonski pogovori, izmenjava dokumentov, srečanja ipd.). Obstoječe informacije lahko prek razvrščanja, dodajanja, kombiniranja, kategoriziranja vodijo do novega znanja. Internalizacija je proces nastajanja tacitnega znanja na podlagi eksplicitnega znanja (npr. metoda učenja z delom). Izkušnje dobijo pravo vrednost, ko se internalizirajo v posameznikovo tacitno znanje skozi socializacijo, eksternalizacijo in kombinacijo. Pri internalizaciji je pomembno, da se znanje shrani v dokumente, priročnike, pripovedne zgodbe. S tem obogatimo tacitno znanje posameznika, posredno prek njega pa tudi znanje podjetja in tako ustvarjamo novo znanje v podjetju. Eksternalizacija je proces nastajanja eksplicitnega znanja na podlagi tacitnega znanja, kar se kaže v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez, modelov. Ti sproščajo skrito tacitno znanje, ki ga je pogovorno težko izraziti, in tako pospešujejo interakcijo med zaposlenimi. Občutek navidezne igre jih sprošča, osvobaja, navdihuje za nove ustvarjalne ideje. Socializacija je proces, v katerem na osnovi tacitnega znanja nastaja novo tacitno znanje. Gre za proces izmenjave izkušenj. Posameznik dobi tacitno znanje brez uporabe jezika. Vajenec se npr. nauči obrti pri mojstru z opazovanjem, posnemanjem, vajo, ne pa s poslušanjem. Brez take izmenjave izkušenj je za posameznika skoraj nemogoče, da bi se vključil v miselni proces nekoga drugega.

Ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije. Prikaže prehod znanja od posameznika do skupin in na raven celotnega podjetja. Tacitno znanje posameznika je osnova za ustvarjanje znanja v podjetju, saj podjetje samo po sebi ne more ustvarjati znanja. Pomembno je, da je podjetje sposobno prenesti nastajajoče znanje v obstoječo formalno strukturo.

Collins in Porras (2000) opredeljujeta šest dimenzij znanja:

- know-how – vedeti kako,
- know-what – vedeti kaj,
- know-why – vedeti zakaj,
- know-who – vedeti kdo,
- know-when – vedeti kdaj,

- know-where – vedeti kje.

Podobno kot Collins in Porras pa po merilih razvrstitve znanja glede na stopnjo integracije v poslovne procese Konrad (1996, 8) razlikuje štiri oblike znanja:

- konceptualno znanje (know-what),
- aplikativno znanje (know-how),
- sistemsko znanje (know-why) in
- motivirano kreativnost (care-why).

Slednja pravzaprav zajema vrednote in desno polovico možganov, ne levo kot prve tri. V sodobni teoriji in praksi se po madžarskem filozofu Polanyju (v Nonaka in Takeuchi 1995, 59) znanje klasificira na:

- *tacitno ali tiho znanje* (angl. tacit knowledge): je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, vzornikih, vrednotah, čustvu itn. in ga je težko formalizirati in posredovati. Tiho znanje pogosto zaradi interakcij med osebami postaja znanje skupin in znanje, ki postane ustaljena praksa v podjetjih. Ravno to znanje je potencialno najbolj trajen vir doseganja odločilnih sposobnosti podjetja in s tem tudi njegove konkurenčne porednosti;
- *eksplicitno ali kodirano znanje* (angl. explicit knowledge) je prenosljivo v formalnem sistematičnem jeziku. Je kodirano na objektivni način (v priročnikih, patentih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih). To znanje je najlažje prenesti v druga podjetja. Tudi če je zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer patenti omogočajo monopolni dobiček, je omejitev največkrat le začasna.

Pučko (1998, 560) navaja, da je za podjetja najbolj zanimiva tista vrsta znanja (istočasno tudi osnova za trajnejše konkurenčne prednosti), ki ga je mogoče potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo pri veliki večini drugih podjetij.

Naloga managerjev znanja je vsekakor zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času, na pravem mestu, v pravi obliki in ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov. Sestavin managementa znanja je več. Osrednji del zajema predvsem ugotavljanje potreb in izbiro med njima glede na zmožnosti, vrednote in možnosti, da opredelimo prednostne potrebe in njim ustrezne možnosti, zato da si ustvarimo podlago za opredelitev dovolj celovito utemeljenih, ne zgolj želenih ciljev (Mulej 1979).

Vsako učenje se začne s cilji, ki jih je treba udejanjiti. Na vse to vplivajo razni dejavniki iz okolja (Možina in Kovač 2006, 134).

Na management znanja vplivajo v glavnem trije dejavniki: vpliv vodstva, vpliv razpoložljivih virov v organizaciji in vpliv dejavnikov okolja. Vsak po svoje določajo potrebe po znanju, času in načinu izvedbe ter omogočajo oziroma ovirajo predvidene dosežke.

V današnji dobi na znanju temelječe družbe in gospodarstva so spremembe edina gotovost. Management v organizaciji, ki bo hitro zaznal spremembe, jih spoznal in razumel, se pripravil na takojšnje ukrepe, bo uspešnejši, bolj prilagodljiv, konkurenčnejši na trgu. Zato se morajo podjetja nujno preoblikovati v učeča se podjetja, z učečim se managementom in z učečimi se zaposlenimi (Možina in Kovač 2006, 137). Seveda ne gre za učenje brez ustvarjalne uporabe znanja in vednosti, torej gre vse bolj za ustvarjalno družbo in inovativno poslovanje (Mulej in drugi 2008).

Znanje prinaša koristi za posameznika in skupine v notranjem in zunanem okolju. Ta trditev drži toliko bolj kolikor bolj ciljno in inovativno in spretno ter pošteno ga uporabljamo (Mulej in drugi 2008).

Management znanja je pomemben za organizacijo. Na vseh področjih organizacije in organizacijskih procesov, v vodenju, organiziranju, medosebnih odnosih med zaposlenimi, v produktivnosti, izboljšanju in promoviranju uspešnosti, v zadovoljstvu potrošnikov je znanje treba pridobiti, porazdeliti, vrednotiti in uporabiti. Znanje prinaša koristi za posameznika in za podjetje v:

- boljši, to je celovitejši zbiranju odločitev,
- boljši komunikaciji,
- zagotavljanju vseh in samo ustreznih podatkov,
- povečanju produktivnosti,
- ustreznem načinu vodenja,
- ustreznem načinu zastavljanja strategije organizacije,
- zastavljanju ciljev in njihovi realizaciji,
- strateško in dolgoročno usmerjeni politiki organizacije,
- pravočasnem izvajanju poslovanja in organiziranja,
- boljši organiziranosti,
- boljši motivaciji in stimulaciji zaposlenih,
- odpravljanju ovir pri delu,
- nenehnem izboljševanju procesov,

- spodbujanju za ustvarjalnost, kreativnost.

Maturana in Varela sta oblikovala celovito teorijo Santiago (angl. Santiago Theory of Cognition) (v Capra 2002, 34). Po teoriji Santiago je spoznanje v tesni povezavi z avtopoiezo in samoobnovo živih omrežij. Definicija avtopoietičnega sistema sloni na dejstvu, da so sistemi izpostavljeni strukturnemu spreminjanju vzorca omrežja organizacije. Poenostavimo definicijo življenja: »Življenje je učenje za nenehno obvladovanje sprememb.«

Ker v raziskavi poudarjamo komuniciranje, se nam zdi pomembno omeniti tudi pogled v povezavi s teorijo Santiago. Maturana in Varela trdita (v Capra 2002, 37), da komuniciranje ni prenos informacij, ampak koordiniranje ravnanja med živimi organizmi skozi vzajemno in strukturirano povezovanje, z drugimi besedami koordinacija koordiniranja ravnanja. Ta koordinacija seveda ni uspešna, če tečejo med udeleženci procesa zgolj podatki in sporočila, ki ne vplivajo, ampak informacije kot vplivna sporočila (Mulej in drugi 2008).

Zato je tudi skrivnost uspešne komunikacije v učinkovitosti delovanja poslovnega sistema, v verodostojnosti informacij, v njihovem hitrem ter zanesljivem pretoku, v brezhibni komunikaciji med zaposlenimi, odločevalci, izvrševalci določenih aktivnosti (Meško Štok 2003).

V tej povezavi je treba razlikovati predvsem dva tipa komunikacij:

- formalne in
- neformalne.

Za *formalne komunikacije* je značilno, da informacije potekajo po komunikacijskih kanalih, ki so predvideni in določeni z organizacijsko strukturo sistema, opredeljeni po navodilih, pooblastilih, medtem ko se *neformalne komunikacije* vzpostavljajo med ljudmi, med sodelavci iste ali različne organizacijske enote, lahko pa tudi med ljudmi, ki so zaposleni v različnih organizacijah.

Zaposleni bodo prepoznali potrebo po nenehnem učenju, privzeli bodo ustrezne aktivnosti in tveganja ter ustvarjalno reševali probleme v osebnem in poslovnem življenju. Ravnanje z ljudmi je pomemben dejavnik zamisli ravnanja z znanjem. Treba je zastaviti, načrtovati politiko kadrovanja v organizaciji, razvoja kariere, usposabljanja in izobraževanja, podprto z ustrezno motivacijo in sistemom nagrajevanja v organizaciji. Zaposleni bodo čutili pripadnost podjetju, delo bodo opravljali z veseljem in zadovoljstvom, krepili bodo pripravljenost in tudi željo po pridobivanju in uporabi znanja.

Opredelitev dejavnikov managementa znanja

Opredeliti je treba dejavnike, ki podjetjem določajo, ali bodo uspešna pri uvajanju managementa znanja v organizacijo:

- *Kulturna infrastruktura* – tu govorimo o potrebi po nadomestitvi obstoječe kulture, za katero velja, da mnogi posamezniki zadržijo znanje zase, in sicer zaradi večje zaposlitvene varnosti, bojazni pred izgubo delovnega mesta, plače. Pogoj za uspešno izvajanje managementa znanja je sodelovalnost, participacija, zaupanje. Zavedati se moramo pretoka informacij, internega komuniciranja. Komuniciranje je dvosmeren ali večsmeren proces, ki pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je predvsem osebni stik, razgovor, saj medosebne komunikacije ne more nihče nadomestiti.
- *Projektna infrastruktura* – z managementom znanja postaja pomemben projektni način dela, ki ga opravlja projektni tim z vodjem. Znanje posameznikov postaja zanje podjetja in se uporablja ustvarjalno ter za inoviranje.
- *Tehnična infrastruktura* – mnoga podjetja razvijajo informacijsko podporo, s katero skušajo prek portalov znanj popisati vsa implicitna, skrita znanja ter jih pretvoriti v eksplisitna, javna in dostopna vsem notranjim potencialnim uporabnikom.

Raziskave kažejo, da se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomena mehkih sestavin konkurenčne prednosti – to je učenja in ravnanja z znanjem (Možina in Kovač 2006). Gre za celoten splet poslovnno-organizacijskih dejavnikov in managementa znanja kot procesa pridobivanja, prenosa, uporabe in vrednotenja znanja.

Možina (v Možina in Kovač 2006, 147) navaja, da neprestano sestavljamo in spreminjamo mozaično sliko znanja, vedno se pojavljajo nove potrebe, spremembe, zamisli, in odstranjujemo tisto, kar ni več potrebno.

V tej raziskavi veliko pozornost posvečamo tudi dejavnikom razvoja podjetja – spodbudam za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja. Znanje, ki si ga managerji in zaposlenimi pridobivajo v zunanjem okolju, pomeni pozitivno spodbudo za managerje in zaposlene. V zunanjem okolju lahko pridobivamo več vrst znanja, vendar se moramo zavedati, da so tuji viri znanja pod enakimi pogoji dostopni tudi konkurenci. Notranji viri, to je lastni viri znanja, pa predstavljajo za organizacijo večji potencial za zagotavljanje njene konkurenčne prednosti.

Na individualni ravni teče razvoj novega znanja kot klasičen proces individualnega učenja. Pomemben element razvoja podjetja pa je učenje skupin in timov, ko prihaja do usklajenih in skladnih sprememb v vedenju članov v timu. Za uspešen tim sta potrebni dve sestavini: izbira članov tima in usposabljanje tima. Prednosti timskega odločanja se kažejo v večjem znanju, drugačnem načinu dela, večji sprejemljivosti za skupne odločitve.

Management mora pripraviti sodelavce do učinkovitega in uspešnega dela v podjetju. Pri tem so pomembni načini motiviranja in slogi vodenja. Motivacija, spodbuda je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob danih sposobnostih – znanju, da bi s tem uresničili svoje interese.

Zanimive so in se prepletajo tudi ugotovitve velikih podjetij v Sloveniji (Meško Štok 2003), da so sposobna pridobiti nova znanja in jih uporabljati v procesih, ki potekajo znotraj organizacije. Ravnanje z znanjem v podjetju postaja del osnovnih konkurenčnih prednosti modernih organizacij, ki delujejo v globalnem okolju. Najboljša podjetja se med seboj razlikujejo po tehnološko izboljšanih in novih, okolju prijaznih izdelkih in storitvah. Zato v teh podjetjih kadrovsko-izobraževalni sistem (KIS) zagotavlja:

- osebnostno rast in razvoj, spodbujanje izobraževanja in razvoj za vse delavce,
- enake možnosti za vse zaposlene,
- napredovanje znotraj organizacije,
- ugotavljanje znanja in ravnanje z znanjem (mentorstva, inovacijsko-razvojni timi),
- spremenjeno vlogo vodstvenih delavcev, iz vodje v mentorja, v procesu poslovanja (obveščajo zaposlene, spodbujajo njihovo kreativnost),
- preverjanje in ocenjevanje učinkovitosti izobraževanja,
- sodelovanje z univerzami oziroma raznimi raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami,
- spodbujanje ustvarjalne kulture, ustrezen sistem nagrajevanja predlagateljev koristnih predlogov in avtorjev izboljšav ter vključevanje vseh zaposlenih v proces nenehnih izboljšav kot dela procesa inoviranja.

Glede na to, da je znanje ključ do uspešnega konkuriranja, in v današnji dobi je znanje najpomembnejši produkcijski dejavnik, ga je treba

učinkovito poslovoditi. V središču poslovođenja je problem pridobivanja in ustvarjanja ter izkoriščanja znanja kot intelektualnega kapitala v podjetju in preoblikovanje človeškega kapitala v strukturni kapital.

V nadaljevanju bomo na kratko opredelili delitev in pomen intelektualnega kapitala za podjetje z vidika različnih avtorjev.

Edvinsson (1998, 56) opredeljuje intelektualni kapital s treh vidikov:

- s podjetniškega stališča je potencial za doseganje bodočih donosov,
- z računovodskega stališča govorimo o nevidnih sredstvih podjetja, o nevidnih vrednotah, o »nefinančnem kapitalu«,
- z borznega stališča je to razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.

Računovodske evidence ga v dosednji praksi ne zajemajo. Ta postaja vse večji problem, ker zato ni mogoče uradno poznati dejansko vrednost podjetja.

Edvinsson in Malone (1997, 11) opredeljujeta in delita intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, na njihovih veščinah, inovacijskih sposobnostih, iznajdljivosti, pa tudi na vrednotah, kulturi organizacije in filozofiji podjetja. Druga sestavina je strukturni kapital – ta pomeni bolj ali manj neopredeljive dejavnike, ki ostanejo v podjetju tudi, ko zaposleni niso več na delovnem mestu ali pa v podjetju fizično ni nikogar več. V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni kapital last podjetja in je z njim mogoče tržiti.

Edvinsson opozarja tudi na problem, ki izhaja iz omejenosti finančnih poročil. Naložba v znanje zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije namreč prikaže intelektualni kapital kot strošek, ki znižuje knjigovodsko vrednost podjetja. Vendar se moramo zavedati, da je vlaganje v znanje naložba, saj nam znanja ne more nihče vzeti.

Roos (v Ross in drugi 2000, 416) intelektualni kapital razgrajuje na:

- *človeški kapital* – sem uvršča znanje, sposobnosti, naloge, veščine in motivacijo zaposlenih;
- *kapital organizacije* – razdeli ga na kapital poslovnih procesov, kapital poslovanja in razvoja;
- *kapital poslovnih odnosov in strank* – sem spadajo odnosi do kupcev, dobaviteljev, vlagateljev in poslovnih partnerjev.

Brooking (1997, 364) uporablja podobno opredelitev intelektualnega kapitala kot predhodni avtorji, doda pa še četrto dimenzijo – tržno pre-

moženje. Tržno premoženje pomeni vrednost, ki si jo je podjetje pridobilo na trgu. Ta vrednost pomeni določen ugled (image) podjetja, ki si ga podjetja pridobivajo skozi daljše obdobje poslovanja. Poudarja tudi dobre odnose s strankami. Razvrsti ga v štiri skupine:

- *tržna sredstva* – sredstva, ki dajo podjetju moč, vpliv na trgu,
- *intelektualna lastnina* – sredstva, ki predstavljajo lastnino razuma,
- *infrastrukturalna sredstva* – sredstva, ki dajo podjetju notranjo moč, in
- *človeški viri* – sredstva, ki izvirajo iz ljudi.

Pučko (1998, 558) ugotavlja, da gre pri intelektualnem kapitalu za vir neotipljivih sredstev podjetja, ki se pogosto niti ne pojavljajo v bilanci stanja v podjetju. Vire deli v štiri skupine:

- premoženje, ki pomeni določene tržne pozicije podjetja (blagovna znamka, lojalnost odjemalcev, poznavanje trga, ponavljajoče se nabave itn.);
- premoženje, ki je industrijska lastnina (patenti, blagovne znamke, avtorstva);
- premoženje, ki daje podjetju notranje prednosti (organizacijska kultura podjetja, poslovni procesi managementa, informacijski sistemi itn.);
- premoženje, ki izhaja iz ljudi, zaposlenih v podjetju (znanje, sposobnost za opravljanje dela, delo v povezavi s know-how (vedeti kako), sposobnosti razvijanja povezav z ljudmi v zunanjem okolju itn.).

Trg danes vrednoti vrednost drugače kot zgolj s knjigovodskim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij.

Med osnovna vprašanja, ki sem nam zastavlja ko načrtujemo, organiziramo, vodimo, koordiniramo in nadziramo intelektualni kapital, spada: kako ga izmeriti, da bi ga potem sploh lahko upravljali. Zelo težko je namreč meriti na primer odnose z uporabniki, potrošniki, nadalje osebna znanja, organiziranost, odlično obvladovanje procesov in njihovo kakovost, celovitost ter prispevek k poslovnemu uspehu. Jasno zastavljene strategije, cilji, talentirani delavci ter drugi elementi predstavljajo bodoče rezultate, dobiček.

Kaplan in Norton (2000, 18–19) sta razvila model, ki sta ga poimenovala model uravnoteženih kazalnikov. V primerjavi s klasičnimi finančnimi ocenjevalnimi metodami sta v tem modelu upoštevala tudi oce-

njevanje z vidikov notranjih poslovnih procesov, procesov učenja, procesov inoviranja, poslovanja s strankami, rasti zaposlenih, saj izhajata iz predpostavke, da računovodska merila niso dovolj, ker prikazujejo samo pretekle rezultate in za prihodnost nimajo prave vrednosti.

Znanje in management kot organizator znanja postajata najpomembnejša elementa v pogojih globalne ekonomije. Pod vplivom znanja se mora podoba klasičnih podjetij temeljito spremeniti v trajno delujočo organizacijo.

2.3 Sklepi in spoznanja

Namen poglavja je bil spoznati in opredeliti, da je organizacija pomemben instrument managementa pri določanju in doseganju postavljenih ciljev. Ni presenetljivo, da lahko opazimo nastajanje novih konceptov na področju organizacije in organiziranosti. Organizacije so odvisne od ljudi, ki v njih delajo, prav tako pa so ti ljudje odvisni od svojih organizacij. Ljudje potrebujejo cilje in strategijo. Sredstva, na katerih temelji delovanje organizacije, so delo, kapital in znanje. Organizacije se morajo z znanjem večinoma oskrbovati iz notranjih virov. Družbene spremembe zahtevajo boljšo splošno izobrazbo ljudi. Stalno vseživljenjsko izobraževanje je nujno.

Da bi utemeljili delovanje organizacijskega procesa in učeče se organizacije, lahko ugotovimo, da organizacija ne glede na organiziranost deluje izključno v obliki procesov in zaradi njih potrebnih enot in funkcij. Učeča se organizacija je metodologija za razvoj in uporabo možnosti v podjetju in drugih organizacijah. Ne zajema le izobraževanja posameznikov, temveč celotno organizacijo. Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja, pridobivanja znanja vseh udeležencev v poslovnem procesu, doseganja novega razvoja organizacije z nenehnim spreminjanjem v trajno delujočo organizacijo s prilagajanjem okolju.

Organizacije naj ne bodo od danes do jutri, saj so nanje vezane usode mnogih ljudi. Za uspešnost organizacije je usodno pomembno prenašanje znanja v njeno delovanje. Managerji morajo imeti znanja in zmožnosti za vodenje ljudi.

Management znanja ima dvojen pomen: ravnanje z znanjem v organizaciji in vloga managementa pri tem. Za gospodarski razvoj je potrebna učeča se inovativna družba. Nepripravljenost ali nezmožnost za učenje in inovativno uporabo znanja posameznikov ali organizacij sta med najpomembnejšimi zaviralnimi faktorji v razvoju gospodarstev in

družbe. Proces upravljanja človeških virov se mora začeti že pred zaposlitvijo delavcev.

Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika ali organizacije. Manager mora analizno in sintetno presojati, imeti sposobnost integracije oziroma povezovanja. Manager mora biti ustvarjalen pri pripravi odločitev, zavedati se mora posebnosti intuitivnega odločanja, razvijati mora sposobnost učenja in uporabljanja novih dosežkov.

Vsaka organizacija, ki si prizadeva biti inovativna, mora v okviru politike organizacije imeti zastavljeno strategijo za ustvarjanje in razvijanje novega znanja. Zaposleni morajo čutiti, da v organizaciji delujejo v odprtem ozračju, dobrem vzdušju, zaposleni morajo občutiti svobodo delovanja, delati z veseljem, biti kreativni, imeti ustvarjalne možnosti za nove ideje. Znanje, ki je bilo pridobljeno v notranjem ali zunanjem okolju, je treba kar najhitreje in najbolj učinkovito prenesti na čim večje število zaposlenih, a predvsem takih, ki imajo ali zmorejo pravočasno pridobiti voljo in sposobnost vsrkati novo znanje in vednost ter ju uporabiti inovativno. Pri tem imata pomembno vlogo pravilno vodeno timsko delo in informacijska tehnologija, ki je v procesu prenosa znanja nepogrešljiva, pa naj ima obliko knjižnic, interneta, računalniške podpore za marketing, tehnološki razvoj, financiranje, kadrovanje, planiranje ipd.

Pri proučevanju managementa znanja podajamo teoretična izhodišča z vidika uspešnosti organizacije in posameznika, kot so jih opredeljevali različni avtorji (npr. Davenport in Prusak 1998; Collins in Porras 1994; Burke 2002 ...), ki opredeljujejo načela managementa znanja, vendar najpomembnejših ciljev za pridobitev znanja ne navajajo. Zato smo v empirični raziskavi preučili pomen in vlogo zbiranja informacij ter izboljšanja kadrovske informacijskega sistema in pretoka informacij, ki vplivajo na razreševanje konkretnih problemov, ki posredno vplivajo na povečanje vlaganja v razvoj informacijske tehnologije.

Za nadaljni potek raziskave so bila odločilno pomembna razmišljanja Capre (2002), ki razkriva mehanizme in posledice globalne ekonomije, prepozna pa tudi nove pristope h globalizaciji, ki že privzemajo potrebe po ekologiji, spoštovanju človekovih pravic in vrednot. V središče postavlja sovpadanje procesa spoznavanja, procesa učenja s procesom življenja. Sklicuje se na Santiagovo teorijo, ki sta jo oblikovala Humberto Mutarana in Francisco Varela, ki trdita, da komuniciranje, ki ga poudarjamo v naši raziskavi, ni prenos informacij kar tako, ampak koordiniranje vedenja med živimi organizmi. Njegova trditev ne sovpada

z ugotovitvami naše raziskave, zato v celoti privzemamo Mulejevo razmišljanje (v Mulej in drugi 2008), ki opredeljuje, da tako koordiniranje ni uspešno, če tečejo med udeleženci procesa zgolj podatki in sporočila, ki ne vplivajo, ampak informacije kot vplivna sporočila.

V raziskavi smo zato dali velik poudarek posamezniku, saj so učenje, znanje in ustvarjalnost postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacije, vendar pod pogojem, da management znanja ustreza zakonu potrebne in zadostne celovitosti in je hkrati izrecno in dosledno usmerjen k odličnosti poslovanja. Sicer se namreč preveč omejuje na zgolj posamične dele poslovanja in pušča celoto ob strani, lahko pa podpira tudi nekakovostno in rutinersko poslovanje. V empiričnem delu raziskave zato posvečamo takim dilemam, ki jih poznamo iz prakse, več pozornosti, kot smo je našli v doslej proučenih virih o managementu znanja.

3 Organizacijska kultura

3.1 Splošne značilnosti lastnosti, imenovane kultura organizacije

Organizacijska kultura je izdelek najnovejšega časa znanosti o organizaciji in managementu; po avtorju Vila (1994, 354) je vpeljana družbena praksa in pomeni celoto spoznanj zaposlenih, ki oblikuje njihovo prihodnje delovanje. Posredno se kaže v tem, kaj počnemo in kako to počnemo.

Problem definiranja organizacijske kulture po Scheinu (1992, 111) izhaja že iz dejstva, da je predstava organizacije sama po sebi dvoumna. Vodstvo podjetja vse več časa in sredstev namenja proučevanju kulture v svojem podjetju.

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner Andolšek 1995, 67).

Večina analitikov organizacijske kulture soglaša z naslednjimi glavnimi karakteristikami (Trice in Beyer 1993, 5–8):

Kolektivnost. Kultura nastane na podlagi interakcije različnih posameznikov in predstavlja tisto, s čimer se vsi člani strinjajo. Člani kulture, ki vsaj delno ne odobravajo in ne izvajajo prevladujočih prepričanj, vrednot in norm, so kaznovani ali izključeni.

Emocionalna prežetost. Kultura pomaga k redukciji anksioznosti, na podlagi česar lahko sklepamo, da sta njeni vsebina in oblika prežeti z emocijami. Človekova pripadnost ideologijam in kulturnim oblikam izhaja bolj iz njegove emocionalne potrebe kot iz racionalnega prepričanja. Kulturne ideologije in oblike (npr. obredi in rituali) pomagajo tudi pri vzdrževanju emocij v socialno sprejemljivih mejah.

Zgodovinski temelj. Za razvoj neke kulture je nujno, da ljudje nekaj časa preživijo skupaj, doživljajo skupne probleme in se spoprijemajo z njimi. Specifična kultura tako temelji na preteklosti dane skupine ljudi, ki se je spoprijemala s specifičnimi fizičnimi, socialnimi, političnimi in ekonomskimi okoliščinami. Ljudje v neki kulturni skupini si delijo različne ideje in kulturne izkušnje, ki sčasoma postanejo del njihovega življenja. Kljub temu, da zgodovinske ostanke zaradi aktualnih preoku-

pacij pozabljam in so relativno skriti v zavesti, imajo v sedanosti še vedno močan učinek na vedenje ljudi v organizaciji.

Močna simbolika. Če poudarjamo simbolni vidik kulture, pomeni, da dajemo prednost njenemu ekspresivnemu vidiku pred tehničnim in praktičnim vidikom človeškega vedenja. Simbolizem igra pomembno vlogo v komuniciranju in izražanju kulture.

Dinamičnost. Kulture se kontinuirano spreminjajo zaradi različnih razlogov. Eden od njih so ovire v komuniciranju med člani kulture, saj vsi niso vedno seznanjeni z vsemi pričakovanji, zaradi česar prihaja do razhajanj. Drug vzrok lahko iščemo v stopnji individualizma v kulturi in času. Individualizem pogosto vodi v inovativnost in kreativnost pri odzivanju na življenjske probleme in izzive. Tretji vzrok temelji na dejstvu, da ljudje sprejemajo kulturne predpostavke na nezavedni ravni. Četrti vzrok temelji na dejstvu, da je večji del kulturne komunikacije simboličen, simboli pa imajo pogosto več pomenov. Peti vzrok lahko iščemo v tem, da se morajo organizacije nenehno prilagajati novim skupinam, navadam ter se soočati z novimi priložnostmi in zahtevami v okolju, ki se spreminja.

Fuzija. Kulture ne predstavljajo le osamljeni nizi idej, ampak so v njih združene kontradikcije, nejasnosti, paradoksi in konfuzije. Kolikor bolj so okoliščine, s katerimi se ljudje soočajo, kompleksne in fragmentirane, toliko večjo fuzijo odseva kultura.

Luthans (2002, 563) navaja še *organizacijsko klimo* kot eno od pomembnih značilnosti organizacijske kulture. Organizacijska klima predstavlja neko splošno vzdušje v organizaciji, kakovost odnosov med zaposlenimi ter način poslovanja s strankami in drugimi zunanjimi sodelavci.

Rozman (2000b, 4) navaja, da je organizacija katere koli združbe (institucije) sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja. Četudi jo intenzivno proučujejo šole v zadnjih letih, pa ne gre za nov pojav.

Že leta 1938 je Barnard opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot, Katz in Kahn pa sta leta 1966 opozarjala, da vsaka organizacija oblikuje svojo lastno kulturo (v Kralj 2005).

K razširitvi pojma organizacijska kultura sta bistveno prispevala Peters in Waterman (1982), ki sta prikazala rezultate raziskav velikih in uspešnih podjetij, pri čemer sta njihovo uspešnost povezovala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju.

Konec 80. let prejšnjega stoletja se je začelo intenzivno proučevanje

spreminjanja vrednot (Kavčič 1991, 175). Znanstveniki so namreč ugotovili, da spremembe v vrednotah in njihov vpliv na uspešnost organizacije odkrivajo nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

Kultura organizacije je skupek navad, vrednot, ciljev, idej, vedenja zaposlenih, torej notranja, neformalna zavest organizacije, ki usmerja vedenje posameznika ter s tem tudi vedenje vseh v organizaciji.

Organizacijska kultura je sistem vrednot in prepričanj, ki je skupen vsem udeležencem organizacije.

Najprej je treba v podjetju ugotoviti obstoječe stanje. Ko analiziramo organizacijsko klimo v podjetju, ugotavljamo, da analiza organizacijske klime kaže le površinsko sliko organizacije ter nas usmerja na določljiva področja, na katerih so potrebne prenove oziroma izboljšave. Treba je ugotoviti vzroke in razloge za obstoječe stanje, pa tudi možne rešitve, ki jih vidijo zaposleni. Na osnovi predlogov rešitev lahko določamo konkreten akcijski načrt aktivnosti, na osnovi katerega lahko vplivamo na organizacijsko kulturo, ugotovimo možne vzvode za spremembe. Pri tem je ključnega pomena sodelovanje najvišjega vodstva organizacije.

Organizacijska kultura se oblikuje v dveh smereh:

- v kulturnem okolju, v katerem organizacija deluje,
- v kulturi vodenja organizacije.

Kultura vodenja organizacije izhaja iz vizije in poslanstva organizacije. Kultura organizacije ima neformalna pravila, ki jih privzamejo zaposleni v organizaciji:

- Kako se odloča v organizaciji?
- Kakšna je organiziranost v organizaciji?
- Kakšna načela veljajo o urejenosti organizacije?
- Kako se razrešujejo spori, konfliktne situacije?
- Kako se komunicira med različnimi ravni managementa (vertikalno in horizontalno) v notranjem in zunanjem okolju?
- Kakšno je delovno vzdušje med zaposlenimi?
- Kakšne je sistem nagrajevanja (motiviranja, stimuliranja) zaposlenih?
- Kakšni nazori veljajo v organizaciji (o pravilih oblačenja, vedenja, poslovnih bonton)?
- Kakšni so načini nadzora?

Kultura podjetja (kot tu posebej zanimivega tipa organizacije) vključuje vse vidike odnosov v notranjem in zunanjem okolju podjetja in je odraz načina razmišljanja in vedenja vseh udeležencev v podjetju v obliki običajev, navad, tradicije in vrednot ter predstavlja rezultat socialnega učenja skupine (Mesner Andolšek 1995, 158). Kulturo podjetja torej sestavlja sistem vrednot, navad, norm in prepričanj, ki jih delijo zaposleni.

Kultura vpliva na način razmišljanja, delovanja in odzivanja podjetja na vplive okolja. Za močne kulture je značilno, da temeljne vrednote podjetja zaposleni dobro privzemajo, kar krepi pripadnost podjetju, disciplino, zato je potrebnih manj pravil za upravljanje.

Kultura je vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi (Kralj 2005, 157). Obstaja materialna kultura (proizvodna sredstva in druge gmotne dobrine) in duhovna kultura (vsi dosežki družbe v znanosti, umetnosti, v organiziranju javnega družbenega in državnega življenja, v običajih in v morali). Duhovna kultura je skuppek dosežkov vrednot človeške družbe kot izid človekovega delovanja in ustvarjanja, pa tudi lastnost človeka, da rabi splošno veljavna načela, norme in pravila vedenja.

Tavčar (2005) navaja, da kulturo podjetja in drugih organizacij avtorji opredeljujejo precej neenotno. Navajamo naslednje opredelitve kulture organizacije:

- po Ouchiju (v Tavčar 1995, 84–88) je zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih;
- Peters in Waterman (1982) jo opredeljujeta kot sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije in je bistvena sestavina organizacije;
- Handy (v Tavčar 1995, 84–85) opredeljuje različnost vzdušja, različnost opravljanja zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti;
- Rüttinger (1986, 59): sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah ter stališčih.

Tavčar (1995, 86) navaja, da kultura podjetja obsega prevladujoče vrednote, navade in značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci.

- Vrednote močno vplivajo na vedenje, managerji jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Obstaja nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju.

- Vzorniki – po navadi so to glavni managerji ali karizmatični voditelji. So kot modeli ravnanja (vedenja), predstavljajo podjetje v okolju, so merila za uspešnost in lahko spodbujajo sodelavce.
- Običaji zajemajo številna področja: način sporazumevanja in uporabo nazivov ter imen, vestnost, temeljitost, strokovnost pri delu, uporabo raznih modelov in tehnik, podeljevanje pohval, priznanj, redne prireditve v podjetju ipd.
- Neformalno komuniciranje – sodelavci nastopajo v značilnih vlogah. Komuniciranje obsega govorice, zgodbe, legende, opravljanje, obrekovanje, intrige, provokacije ipd. Pomembno je znati izkoristiti neformalno komuniciranje za pridobivanje in posredovanje informacij.

Filozofija podjetja je odvisna od družbene kulture, predvsem pa od nazorov in vrednot družbe.

Robbins (1991, 581) navaja, da v dinamičnem zunanem okolju lahko močna kultura predstavlja oviro za spremembe v organizaciji. Pri reorganizacijah je treba poznati elemente kulture organizacije, ki vplivajo na kulturo organizacije: vrednote lastnikov, vršnih managerjev, vedenje managementa v podjetju, sistem nagrajevanja, načini vodenja, zunanje okolje ipd. (Stahl 1999, 102–104).

3.2 Spreminjanje kulture

Po Kavčiču (1991, 160) je spreminjanje kulture dolgotrajen proces, saj gre za spreminjanje vrednot vseh notranjih udeležencev v organizaciji. Za uspešno implementacijo sprememb mora vodstvo podjetja (Kotter 1996, 92):

- spremembe načrtovati,
- udeležencem pojasniti vzroke za nastale spremembe,
- seznaniti o spremembah srednji in nižji management, da bi jih pravilno razumeli in nadaljnje pojasnjevali ostalim udeležencem v organizaciji,
- zastaviti jasno vizijo in o tem seznaniti vse udeležence,
- promovirati nosilce sprememb v organizaciji,
- udeležence motivirati za usklajeno delovanje,
- uvajati temeljite spremembe,
- dosegati rezultate, ki bodo merljivi v tekočem in kratkoročnem obdobju,

- dosežene spremembe utrjevati.

Duck (2001, 56–58) predlaga, da bi za uspešno uvajanje sprememb v podjetje ustvarjali ustrezne razmere, ki omogočajo uvedbo sprememb brez odporov. To lahko odlično pripomore k delovanju oblikovanje timov, ki jih sestavljajo različni udeleženci.

Pojmovanja in vsebine kulture podjetja se prepletajo z naslednjimi pojmi: organizacijska klima, filozofija organizacije, strategija podjetja in neformalna organizacija (Ivanko 1999, 242).

Po Armstrongu (1991, 199–200) se kultura v organizaciji manifestira v naslednjih oblikah:

- norme – nepisana pravila,
- vrednote,
- artefakti – simboli, zgodbe, rituali, politike, slog vzajemnega delovanja,
- organizacijska klima – vzdušje v organizaciji,
- slogi vodenja – vedenje vodij, njihova moč, ugled, vpliv, način vodenja,
- organizacijsko vedenje – način vodenja ljudi na delu in medsebojno delovanje v organizaciji,
- organizacijska struktura – dejavnik, ki določa, kako morajo udeleženci v organizaciji usmerjati delovanje in uresničevati formalno sprejete dogovore,
- procesi in sistemi – ki jih uporabljajo v organizaciji.

Robbins (1991, 468) našteva deset temeljnih značilnosti organizacijske kulture. Vsako od teh je moč rangirati v razponu od nizko/slabo do visoko/odlično. Te so:

- individualna iniciativa (angl. individual initiative) – stopnja odgovornosti, neodvisnosti kot lastnost posameznika;
- toleriranje tveganja (angl. risk tolerance) – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so inovativni, da sprejemajo oziroma iščejo tveganje, so agresivni;
- usmerjanje (angl. direction) – stopnja definiranja jasnih, nedvoumnih, preglednih ciljev, usmerjenih v pričakovanja doseganja ciljev;
- integracija (angl. integration) – stopnja, do katere se enote znotraj organizacije usklajujejo, spodbujajo za čim tesnejše sodelovanje;

- podpora iz vodstva (angl. management support) – stopnja, do katere vodilni zagotavljajo podporo svojim podrejenim, nemoteno sodelovanje in komuniciranje;
- kontrola (angl. control) – so pravila in predpisi za izvrševanje nalog ter moč nadzora nad podrejenimi s kontrolo izvrševanja nalog;
- identifikacija (angl. identity) – udeleženci organizacije se identificirajo z organizacijo kot celoto, vendar ne v okviru svojega strokovnega znanja;
- sistem nagrajevanja (angl. reward system) – stopnja, do katere so nagrade (plača, napredovanja) povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov;
- toleriranje konfliktov (angl. conflict tolerance) – stopnja, do katere zaposlene spodbujajo k odprtemu izražanju lastnega mnenja ter možnost, da zaposleni vstopajo v konflikt brez strahu;
- oblike komuniciranja (angl. communication pattern) – do katere mere so organizacijske komunikacije omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

Robbins (1991, 467–468) navaja, da lahko na osnovi desetih temeljnih značilnosti organizacijske kulture ustvarimo zelo raznolike organizacije. Pomembno je, ali zaposleni v organizaciji dojemajo navedene značilnosti organizacijske kulture, jih rangirajo v razponu slabo/dobro in/ali odlično. Ker je kultura organizacije lastnost človeških skupin, se da nanjo vplivati z managementom nasploh, zlasti pa s kadrovskim.

3.3 Vloga kadrovske funkcije in razvoj organizacijskih razmerij

Vodenje je v veliki meri odvisno od učinkovite realizacije kadrovskega procesa, zato Florjančič (v Možina in Kovač 2006, 199–203) navaja, da je težišče problemov razvoja treba povezati z razvojem profesionalne in specializirane kadrovske funkcije v podjetju. Vodje si zastavljajo politiko organizacije kot splet zapletenih celot in si pri tem pomagajo s sodelavci.

Osnovni proces kadrovske funkcije je proces sprejemanja in usposabljanja, razvoja kadrov, torej tok dogodkov, ki vodijo k ustrezni zasedbi delovnih mest.

Osnovni element in gibal vsake organizacije je človek. Da bi lahko deloval svobodno, je poleg pravnih pogojev treba zagotoviti tudi široko

znanje o položaju človeka v organizaciji in o njegovi etičnost. Kadrologija je veda o kadrih, v organizaciji pa se ukvarjajo s kadri v okviru kadrovske funkcije. Ljudje, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v neki organizaciji, so najpomembnejši elementi vsake organizacije, seveda skupaj z drugimi elementi: oblikami organizacijskih povezav, s sredstvi ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja.

Dinamiko organizacije in dejavnosti kadrov lahko opredelimo z naslednjimi procesi kadrovanja: planiranje, usmerjanje, koordiniranje, kontroliranje in prevzemanje odgovornosti, saj od vodje, ki ne obvladuje lastnega dela, težko pričakujemo, da bo organiziral delo drugih. Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije so:

- tržno gospodarstvo;
- proizvodni procesi z modernim vodenjem,
- analiza poslovanja in kadrov organizacije,
- organizacijska tehnika;
- predhodne izkušnje;
- specialistično izobraževanje in znanje vodilnih v kadrovske funkciji;
- sprememba oblike lastnine:
- spremenjeno družbeno okolje,
- nove vrednote,
- novi življenjski slogi,
- demokratizacija – vpliv na kadre;
- osnovne predstave o zaposlenih v organizaciji;
- velike naložbe v izobraževanje zaposlenih, gradnja sistema motivacije.

V svetovni konkurenci so uspešna le tista podjetja, ki s pomočjo kadrov in managementa znanja izpolnjujejo naslednje pogoje:

- so inovativna,
- sposobna za hitro prilagajanje,
- zastavljajo dobro in ustrezno fleksibilno strategijo razvoja,
- uporabljajo kooperativni slog vodenja,
- se hitro učijo in spreminjajo postopke v procesu,
- so sprejele koncepte in vrednote človeka kot posameznika,
- vlagajo v kadre, jih izobražujejo in usposablajo.

Po Rozmanu (2000a) so temeljni elementi kadrovanja:

- iskanje in pridobivanje kadrov,
- izbira med kadri,
- uvajanje v delo,
- ocenjevanje uspešnosti dela,
- nagrajevanje,
- napredovanje, premeščanje,
- usposabljanje, izobraževanje, razvijanje,
- planiranje kariere in
- odpuščanje.

Za izvedbo koordinacije v podjetju moramo zagotoviti cilje organizacije, strukturo organizacije in nosilce.

Za proces učenja so bistvenega pomena nove ideje. Mlad kader pri naša v podjetje inovativne ideje. Izkušeni in že uveljavljeni kadri v organizaciji pa te sveže ideje presojajo in svetujejo, ali so te ideje izvedljive, perspektivne za organizacijo in za doseganje uspeha za celotno podjetje.

Organizacijska klima je definirana kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni.

Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu.

Redno spremljanje (merjenje) organizacijske klime je ena najpomembnejših analiz, saj nam omogoča zgodnje odkrivanje potencialnih izzivov v organizaciji. Namen merjenja je ugotoviti stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v posamezni organizaciji kot celoti in omogočiti nujno primerjanje z drugimi organizacijami. Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in ob sodelovanju specializiranih strokovnjakov je organizirano s projektom SIOK.

Raziskava zajema:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva, vizije,
- motivacijo in zavzetost,

- strokovno usposobljenost in učenje,
- organiziranost,
- notranje odnose,
- vodenje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- razvoj kariere,
- nagrajevanje ter
- zadovoljstvo pri delu.

Na spremembo organizacijske kulture organizacije vplivajo vpeljeni sistemi upravljanja človeških virov in ukrepi, ki jih vodstvo organizacije izbere in podre z managementom znanja. Ko določimo potrebne sisteme in ukrepe, sledi izvedba aktivnosti, s katerimi želimo uveljaviti želeno organizacijsko kulturo (prenos znanja in potrebnih veščin za zaposlene).

3.4 Soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge

Rozman (2000b) navaja, da je vodenje (angl. leadership) sposobnost vplivanja na druge s prepričevanjem in spodbujanjem, delovanje posameznika in skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja, da delujejo v želeni smeri. Vodenje v širšem smislu vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu besed e pa komuniciranje, motiviranje.

Prve teorije vodenja so se nanašale na določanje osebnostnih lastnosti voditelja, ki določajo uspešnega managerja. Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne značilnosti (ambicioznost, dominantnost, čustvena stabilnost), po katerih se voditelj razlikuje od podrejenih sodelavcev. Pri tem omenimo predvsem psihološke značilnosti uspešnih managerjev:

- da bi managerji s temi značilnostmi uspešno vodili zaposlene ne glede na situacijo,
- da je moč na osnovi teh značilnosti vnaprej predvideti posameznika kot dobrega managerja,
- da so te značilnosti neizogiben in zadosten pogoj za uspešno vodenje.

Osebnostne značilnosti same po sebi ne določijo uspešnega managerja. To, kar je pomembno, je način, na katerega se te značilnosti kažejo v vedenju managerja.

Pozornost raziskovalcev se je premaknila z osebnostnih značilnosti managerjev na proučevanje njihovega konkretnega vedenja. Omenimo temeljna sloga vodenja:

- orientiranost na nalogo,
- orientiranost na ljudi.

Orientiranost na nalogo (iniciiranje strukture) se nanaša na stopnjo, do katere manager definira in strukturira vlogo sebe in podrejenih v smeri doseganja ciljev. Specifično vedenje se kaže v načrtovanju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, nadzoru in kontroli ipd.

Skrb za ljudi oziroma orientiranost na ljudi pa se nanaša na stopnjo, do katere manager kaže zaupanje v svoje ljudi, sprejema njihove ideje, zamisli, ter izkazuje skrb za njihova stališča in občutke. Specifično vedenje se nanaša na dajanje priznanj, pohval, nagrajevanje – stimuliranje, motiviranje, graditev tima, reševanje medosebnih sporov, pomoč, mentorstvo ipd.

Manager mora izkazovati visoko stopnjo usmerjenosti na naloge in skrbi za ljudi. Za visoko produktivno ekipo je velikega pomena zaupanje članov tima, da je uspeh posledica dobrega managerja, ki je dovolj pozoren do ljudi in na naloge.

Novejši modeli vodenja so kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerjev. Nekateri modeli posebej proučujejo kognitivne vire, ki jih manager uporablja med procesom vodenja. V stresnih situacijah se v največji meri nasloni na svoje pretekle izkušnje, medtem ko v manj stresnih situacijah bolj pridejo do izraza njegove splošne intelektualne sposobnosti. Raziskave potrjujejo, da se manager ne vede enako do vseh svojih podrejenih. Nekaterim izkazuje zaupanje, razumevanje, jih podpira in jim delegira odgovornejše naloge, medtem ko se do drugih vede bolj formalno in jim dodeljuje bolj strukturirane in manj zahtevne naloge. Nekaterne teorije poudarjajo vpliv odgovornosti na vedenje podrejenih – manager se bo v skladu s tem namreč različno odzval, če odgovornost za nastanek nekega dogodka pripisuje konkretni osebi ali pa zunanjim okoliščinam. Kaže se potreba po opredelitvi odnosa managerja do posameznika, podrejenega v posamezni situaciji.

V zadnjem obdobju je močno poudarjana tudi razlika med transakcijskim in transformacijskim vodenjem (Rozman 2003, 87). Transakcijski pristop se nanaša na nagrajevanje oziroma kaznovanje podrejenih v

vsakodnevni interakciji glede na predhodno določene cilje in standarde. Transformacijski pristop pa je usmerjen na dolgoročneje in višje organizacijske cilje, kjer manager kot voditelj uporablja svojo karizmo (prenaša vrednote ter vliiva spoštovanje in zaupanje med zaposlenimi), intelektualno stimulacijo (nov način gledanja na dano situacijo), individualno skrb (razvoj vsakogar glede na njegove potrebe) in inspiracijo (prenos vizije prek navdušenja in optimizma ter ustrezni cilji za podrejene). Transformacijsko vodenje povečuje vlaganje naporov podrejenih, uspešnost dela raste količinsko in kakovostno, večje pa je tudi zadovoljstvo pri delu.

Pomembni elementi uspešnega managerja so:

- osebnostne značilnosti in vedenje managerjev ter situacijski vidiki, ki jih opredeljujejo tradicionalne teorije vodenja,
- novejši pristopi, ki poudarjajo vizijo, karizmo, spremembe v organizacijski kulturi,
- vodenje zahteva integrativen pristop, saj je kompleksen proces,
- managerja in proces vodenja moramo opazovati v okviru celovite organizacije, situacije v procesu delovanja in obvladovanja.

K delovnim nalogam usmerjeno vodenje podrobno strukturira skupne naloge, oblikuje smotno delitev dela v skupini, sprejema odločitve v okviru lastnih pristojnosti. Vodenje, usmerjeno k zadovoljstvu delavcev, pa oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močan občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebnemu razvoju. Lastnosti uspešnega managerja so: fizična in duševna energija, odločnost, vztrajnost, inteligenca, strokovnost, pogum, čut dolžnosti, predvsem pa njegova osebnost.

Ne obstaja neki generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Situacijski pristop dopušča oziroma celo zahteva okoliščinam primerne rešitve. Fiedler (v Rozman 2000b) je v empiričnih raziskavah proučeval odnos med vodilnimi in podrejenimi, strukturo nalog in moč vodilnih. Ugotovil je, da ima največji uspeh pri vodenju tisti vodilni delavec, ki uživa zaupanje podrejenih.

Wagner (v Rozman 2003, 76) opredeljuje načine za povečanje fleksibilnosti in individualizacije vodenja na osnovi jasno opredeljenih ciljev, delegiranja nalog in z usmerjenim odločanjem.

Dejavniki razvoja lastne osebnosti vodilnega delavca so: spoznavanje lastne osebnosti, določanje ciljev in postavljanje strategij, koncentracija, lastna motivacija, sposobnost kritične presoje, razvoj ustvarjal-

nega mišljenja in drugo. Robbins (1991) opredeljuje, da so za uspešno kariero potrebni naslednji elementi:

- odlično opravljanje nalog,
- povezanost s kulturo,
- poznavanje moči v podjetju,
- podpora nadrejenih,
- seznanjanje z rezultati.

Za razvijanje znanja je po Druckerju (2001) pomembno učenje na petih področjih, ki so:

- ravnanje s časom,
- osredotočenost na rezultate,
- upoštevanje prednosti,
- določanje pomembnosti posameznih nalog,
- odločanje.

Najpomembnejše za razvoj in razvijanje znanja managerjev je izobraževanje. Sistem stalnega razvoja vodij nam omogoča razvijati tiste značilnosti oziroma kompetence vodij, ki jih organizacija potrebuje. Vpeljujemo ga v organizacijo, kadar želimo doseči usklajen razvoj vodij s strateškimi cilji podjetja. Ob vzpostavitvi tega pridobimo jasno in praktično orodje za spremljanje vodij in ugotavljanje njihovega razvojnega potenciala. Ob stalni uporabi tega sistema lahko natančno prilagajamo programe usposabljanja vodij.

Uvajanje sistema stalnega razvoja vodij zahteva najprej natančno določitev kriterijev (kompetenc), ki jih organizacija zahteva od vodij. Za vsako organizacijo moramo razviti orodje (instrumentarij), ki je posebej prilagojeno potrebam organizacije.

Postopek:

- najvišje vodstvo določi kriterije za vodje (razvoj pripomočka za merjenje);
- usposabljanje in uporaba pripomočka za merjenje (metoda 360 stopinj – 360 povratna informacija; povratna informacija nam omogoča pripravo natančnega programa usposabljanja za razvoj posameznega vodje);
- vzpostavitev načina za spremljanje in razvoj vodij v organizaciji.

Ciljno vodenje je postopek sistematične razporeditve ciljev, odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij.

Ko je jasno, kaj želi organizacija dolgoročno in srednjeročno utemeljeno doseči (poslanstvo, vizija, cilji) in je jasna strategija (pot za doseg cilja), se organizacija lahko primerno organizira. Organiziranost je orodje za izvedbo strategije. Treba je definirati vse potrebne aktivnosti, ki morajo biti izvedene, da bi dosegli postavljene cilje. Vse aktivnosti je treba sistematično razdeliti med organizacijske enote in zaposlene v organizaciji.

Pri tem se za vsako ključno področje v organizaciji določajo pooblastila, odgovornosti, razporejanje ciljev ipd. Vodje in strokovnjake je treba ustrezno usposobiti za uporabo ciljnega vodenja. Učinki vpeljave ciljnega vodenja so jasna in pregledna organizacija, usklajeni cilji v organizaciji, uravnotežene odgovornosti in pooblastila predvsem vodij v organizaciji. Pri tem je pomembna integracija sistema v sistemih letnih pogovorov, hierarhično izvajanje dialogov od zgoraj navzdol po organizaciji (nadrejeni–podrejeni). Letni pogovori (razgovori) predstavljajo mehanizem, ki se osredotoča na proces upravljanja človeških virov za dajanje trajnih rezultatov; pomembna je osredotočenost na celotno organizacijo in na posameznike. Letne pogovore morajo vodje natančno definirati: termin pogovor je treba načrtovati, pripraviti vsebine, definirati kadrovsko-informacijski sistem razvoja zaposlenih, predhodno vodje usposobiti, ugotoviti potrebne podlage za učinkovito izvajanje. Vodje izvedejo pogovore, jih analizirajo in pripravijo smernice za ciljno usposabljanje glede na potrebe med vodjem in podrejenimi.

Pri doseganju ciljev nastajajo ovire. Ovire nastajajo v obliki nasprotovanja, razlikovanja mnenj med udeleženci v notranjem okolju (v podjetju) in v zunanjem okolju med strankami, poslovnimi partnerji. Nasprotovanja (konflikti) nastanejo kot posledica različne presoje, različnega vrednotenja, razdelitve.

Klasično gledano, so konflikti škodljivi, po današnjem gledanju pa nasprotovanja tudi pozitivno vplivajo na komunikacijo, vodenje in uspešnost organizacije. Nasprotovanja potekajo kot dinamični procesi. Vzroki nasprotij so v neusklajenosti med oddelki, poslovnimi funkcijami, v različni interpretaciji ciljev, v razhajanju pri zaznavi okolja, v strokovnem razhajanju in drugje. Za uspešno vodenje mora manager pristopiti k reševanju nasprotij s soočanjem, avtoritativnim razsojanjem, zamenjavo članov skupin, organizacijskimi spremembami, s kreativnim reševanjem nasprotij, kar se kaže v dobri komunikaciji, osredotočenosti na skupni problem; vedeti mora, kako se izogibati konfliktnim situacijam.

Manager mora znati obvladovati nasprotja, saj v nasprotnem primeru doživlja stresne situacije.

Osebnostne značilnosti posameznikov v podjetju so zelo opazne, ko podjetje nastopa na trgu, in izražajo kulturo in uspešnost podjetja navzven. Vsak posameznik, ki je vključen v poslovni proces, pripomore k boljšemu ali »slabšemu« ugledu podjetja. Za funkcijo kadrovanja so pomembna razna znanja posameznih ved. Eno najpomembnejših znanj za uspešnega managerja je znanje psihologije, saj manager mora uporabiti metode, da zadovolji še tako zahtevnega zaposlenega. Manager, ki je dober psiholog, lahko prepozna osebnostne lastnosti posameznika in ugotovi, kako vplivati na posameznika ali skupino na področju motiviranja, učenja in doveznosti posameznika na spremembe v organizaciji podjetja in druge.

Management znanja mora vse navedeno upoštevati, da bi organizacija dosegala odličnost. Zato se bomo posvetili tematike še nekoliko podrobneje.

3.5 Nekateri elementi organizacijske kulture s posebnim pomenom za management znanja

Komunikacijska struktura, medosebni odnosi med zaposlenimi

Komuniciranje je prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu. Rozman (v Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227) navaja, da je pomembno, da oddajnik in sprejemnik sporočilo razumeta enako.

Torrington (v Torrington in Hall 1995, 342) navaja, da informacije, ki jih prenaša uradna informacijska struktura, lahko omogočajo akcijo in razumevanje, lahko pa nezaupanje in neučinkovitost. Uradna (formalna) komunikacija mora dobiti podporo z neformalno komunikacijo. Ustno komuniciranje naj dobi podporo še s pisnim, besednim komuniciranjem, saj je lažje zagotoviti odgovornost zanj.

V organizaciji je komuniciranje tudi ključna oblika dela tima, saj omogoča njegovo delovanje in razvoj. Nenehno medsebojno obveščanje in izmenjava mnenj sta pogoja za sodelovanje in odločanje. Kakovostno komuniciranje je dvosmeren ali celo večsmeren proces, ki omogoča uporabo izkušenj drugih v timu in doseganje rešitev, ki jih posameznik sam ne bi mogel prepoznati. S komuniciranjem tim spozna, zazna, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve, usklajuje delo posameznika. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano.

Pri demokratičnem vodenju zaposleni vključno z vodjo enakopravno,

sproščeno, neposredno in v odprtem ozračju komunicirajo med seboj. Gre za dvosmerno komuniciranje, ki poteka povratno od oddajnika do sprejemnika.

Robbins (1991, 367) opredeljuje komuniciranje, kjer so vsi člani enakopravni, kot horizontalno ali lateralno komuniciranje. Vsi člani tima ali skupine v organizaciji komunicirajo med seboj neomejeno in nenadzorovano. Vsi člani enakopravno, svobodno, brez nadzora komunicirajo med seboj ter izražajo svoja mnenja.

Pogoj in osnova komuniciranja v timu so enakost, vzajemnost in zaupanje. Komunikacije so obojestranske, ustne, po elektronski pošti, so odprte komunikacije. Zaposleni odprto komunicirajo, več možnosti imajo za sodelovanje tudi pri odločanju v poslovnem procesu.

Kralj (2005, 435) opredeljuje, da je podjetje treba organizirati po njegovih sestavinah – strukturah, da v procesih poslovanja čim bolj uspešno dosega izide. Strukture podjetja so raznovrstne kombinacije sestavin v podjetju, ki tvorijo »organsko« celoto, sistem. Strukture podjetja so večvrstne: strukture organiziranosti, strukture sredstev, strukture virov, strukture obveznosti do virov, strukture kadrov (sodelavcev), strukture procesov, strukture učinkov, strukture trgov, strukture informacij itn.

Zanimivo je razmišljanje Tavčarja (1995, 88), ki navaja, da je kultura splet dosežkov posameznega okolja. Obstajajo kulture okolij, kultura podjetja in subkulture udeležencev podjetja v razsežnostih materialnega in duhovnega:

- materialna kultura okolja pogojuje premoženje, dosegljive materialne in nematerialne vire, plačilno sposobnost podjetja, razmerja moči med podjetjem in okoljem ipd.,
- duhovna kultura okolij podjetja, v mednarodnem prostoru kot tudi v domačem okolju, obsega vrednote, vzore, navade ter neformalno povezanost udeležencev.

Na poslovanje podjetij vpliva duhovna kultura okolij podjetja kot:

- različnost potreb, želja, pričakovanj tržnih udeležencev,
- različnost pojmovanja poslovnih razmerij zaradi razlik v etičnih in moralnih kategorijah,
- različnost vrednotenja tržne ponudbe in trženjskega spleta,
- vplivi okolja na osebje podjetja, ki deluje ali je v stikih z različnimi okolji.

Subkultura je posebna kultura (Kralj 2005, 159), ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter sebe opredeljuje kot posebno skupino. Verjetnost obstoja subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, čim starejša je organizacija in čim bolj je notranje diferencirana.

Kavčič (1991, 174–209) navaja, da imajo posamezne subkulture velikokrat skupna jedra, ki se povezujejo v kulturo (filozofijo) organizacije: skladnost nekaterih delov subkultur, njihov podporni odnos s privzemanjem sprejemljivih vrednot podjetij in drugih organizacij.

Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem od medosebnih, medčloveških odnosov ter organizacijskih odnosov med oddelki. Medosebni odnosi v organizaciji vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti med zaposlenimi, na invencijsko in inovacijsko dejavnost v organizaciji, na obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev, kar pripomore k ugledu, podobi podjetja. Razmerja med ljudmi je treba iskati v razsežnostih človeškega vedenja, kot so: osebnostne lastnosti posameznika, dojemanje, ravnanje, motivacija, pričakovanja, spoznavna usmerjenost. Pomembna je zasnova dobrih medorganizacijskih odnosov, kar pa je odvisno od razvoja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Zlasti pomemben je tudi ugled managerjev, strokovnjakov in drugih posameznikov iz podjetja. Zato je zamisel o vlaganju v ljudi in v krepitev njihovih ustvarjalnih sposobnosti eden od pomembnih elementov kadrovske funkcije v podjetju. Vrednosti posameznika se žal v posameznih podjetjih zavedajo šele takrat, ko se posameznik odloči podjetje zapustiti. Zato marsikatero podjetje uvidi in podpira svoje strokovnjake v njihovih prizadevanjih. Gre za odnos med podjetjem in zaposlenimi, ki se odraža v tem, koliko podjetje prispeva v zameno za vložek zaposlenih, k njihovi kakovosti življenja (Kralj 2005, 204).

Medosebni odnosi so odraz organizacijske klime (vzdušja) v organizaciji. Organizacijska klima je definirana kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, odnosi), ki so vsem udeležencem organizacije psihološko smiselni oziroma potrebni. Dobri medosebni odnosi v organizaciji se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu.

Cogner (2002, 128) ugotavlja, da s pojavom elektronskih komunikacij prihaja do erozije avtoritete vodij ter da postaja čedalje pomembnejša uporaba jezika uspešnega prepričevanja. Erozija avtoritete vodij zaradi elektronskih komunikacij (informacijska tehnologija in sistemi),

ki dajejo informacije vsem, ruši hierarhijo. Učeči se delavci, informacijska tehnologija in sistemi omogočajo prepoznavnost idej vsem in vseh mimo hierarhičnih ravni itn.

Enega od vhodov v motivacijski dejavnik pa predstavljajo: zahteve nalog in posameznikove sposobnosti; gre za stopnjo skladnosti med zahtevami delovnega mesta, dajanjem navodil, pravil in odgovornosti na eni strani in znanjem, sposobnostjo in kompetentnostjo posameznika pri delu na drugi strani.

3.6 Motivacija kot element kadrovskega managementa

Positivno organizacijsko ozračje, celovit motivacijski sistem in odprt komunikacijski prostor so ključni dejavniki za sprostitve ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Motivacijski sistem kot del poslovne politike podjetja in drugih organizacij zajema merjenje socialnega ozračja ter razvoj motivatorjev na področjih osebnostne rasti, delovnega okolja, materialnih spodbud in privlačne prihodnosti.

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku. Bistvo procesa motivacije je, pridobiti ljudi za določeno dejanje, da bodo storili tisto, kar si je »motivator« zamislil (Možina in Kovač 2006, 140). Od nje je odvisno, s kakšno močjo in v katero smer se bo razvilo delovanje ljudi, zaposlenih v organizaciji.

Možina (2001, 48) navaja, da je motivacijski model zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov. Ti elementi spodbujajo ravnanje ljudi, povzročijo želeno vedenje, reakcijo med ljudmi, istočasno pa omogočajo ponavljanje. Lastnosti, ki jih motivacijski model vključuje, so: *pričakovanja*, *enakost*, *pravičnost*. Ljudje smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničimo, da dobimo približno toliko vrednosti, kolikor smo je v organizacijo vložili. Če dobimo manj, kot smo vložili, občutimo neenakost. Občutek neenakosti pa ima izredno moč, ki sili zaposlene k nevtralizaciji oziroma zmanjševanju občutka, da so manj vredni.

Lipičnik in Možina (1993, 46) navajata naslednje motivacijske dejavnike: plača, osebni prejemki, delovne razmere, poznavanje rezultatov lastnega dela, koristnost dela, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, možnost napredovanja, zanimivost dela, redno delovno razmerje, razreševanje problemov, pohval, graja. Vsi navedeni dejavniki so v različnem času za različne ljudi različno pomembni. Motiviranje mora voditi k usklajenemu delovanju zaposlenih.

Zato se dejanje pravičnosti označuje kot izraz občutka oziroma ob-

čutenja razlik med osebnimi prejemki med zaposlenimi. Zaposleni občutijo kot pravično (Lipičnik in Možina 1993, 46), če za enake vložke dobijo enako, ravno nasprotno velja, če za enake vložke dobijo različne prejemke.

Motivacija je pomemben element kadrovske funkcije, zato v podjetju nenehno spremljajo zadovoljstvo zaposlenih. Katere elemente vključiti v cilje poslovnega procesa, da zaposlene motivirajo k doseganju ciljev, večji kakovosti poslovanja in dela, pa je eden od najpomembnejših motivacijskih dejavnikov, ki jih morajo managerji obvladati. Zaposleni morajo izražati svoja mnenja, želje, pričakovanja, delati z veseljem, izražati občutke zadovoljstva pri delu, uskladiti organizacijske cilje z individualnimi potrebami, ki sproščajo motivacijo v smeri želenih usmeritev in uspeha.

Učinkovita notranja komunikacija, medosebni odnosi med zaposlenimi, seznanjanje in poznavanje zaposlenih o pomembnosti rezultatov dela v organizaciji so motivacijski dejavniki, ki jih v podjetju izvajajo prek internih glasil, oglasne deske, internih elektronskih obvestil ipd.

Volčič (2003, 18) navaja, da je pomembna samomotivacija vsakega posameznika in/ali zaposlenega, da spozna svoje cilje, želje, vsak človek sam pri sebi ne glede na zunanje okoliščine.

Uhan (1998, 593) navaja naslednje motivacijske dejavnike zaposlenih:

- zanimivo delo,
- primerno delovno (in življenjsko) okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti za strokovno usposabljanje,
- možnosti za napredovanje,
- odnosi s sodelavci,
- možnost za popolno uveljavljanje delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Omejili se bomo predvsem na avtorje v slovenskem prostoru, saj ima vsaka država svojo kulturo in subkulture, ki jih lahko le privzamemo. Zato moramo opredeliti še motivacijske dejavnike po Lipičniku (1994, 446), ki so:

- prepoznavanje pomembnosti in koristnosti lastnega dela in zavedanja o tem,
- poznavanje ciljev organizacije,
- poznavanje rezultatov posameznikovega dela,
- dobre delovne razmere,
- pohvala ali graja,
- okvirna navodila za delo, ki spodbujajo zaposlene k ustvarjalnosti in sodelovanju,
- usmerjanje tekmovalnosti v preseganju posameznikovih mnenj,
- sodelovanju v timu, ki posameznikom daje skupno vizijo ter čustveno zavetje, hkrati pa priložnost za tveganje,
- vprašanja (namesto ukaza), kako narediti, ter večjo zavzetost za reševanje problemov,
- denarne nagrade so posredno sredstvo motivacije, saj človek z denarjem lahko zadovolji svoje potrebe.

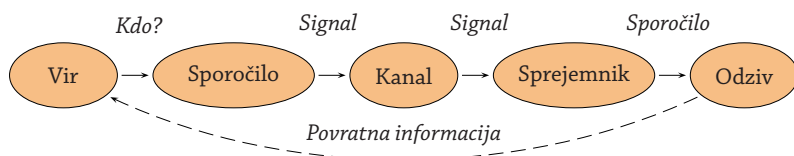
Vodja mora biti dober psiholog, da »zna« spoznati svoje sodelavce, jim razporediti ustrezne delovne naloge in delovna mesta, jim omogočati razvoj, možnost napredovanja, ustvarjalnega delovanja. Vodja, ki deluje v odprtem ozračju, zna prisluhniti zaposlenim, jih razporeja na delovna mesta, kjer bodo delali z veseljem, jih zna motivirati za delo, pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in sposobnosti, jim omogočiti delo, kjer bodo dokazovali svoje sposobnosti, znanja in ne nazadnje tudi osebno napredovanje, je pravi vodja, manager.

Bizjak (v Bizjak in Rihtar 2000, 457) navaja, da morajo biti vodje ljudje, ki so dovzetni za spremembe, ki so prilagodljivi, ki znajo komunicirati ter motivirati in voditi zaposlene. Taki vodje tudi oblikujejo kulturo podjetja. Vodje se morajo zavedati odločilne pomembnosti svojih sposobnosti in veščin, potrebnih za zagotovitev organizacijskega razvoja.

Po mnenju Cognerja (2002, 127) se morajo vodje zavedati tudi dejstva, da smo v dobi novega prepričanja. Vodje morajo za uspešno vplivanje na druge imeti moč prepričevanja v usmeritvah. Ključ do tega je sposobnost razumeti pričakovanja zaposlenih, stališč in občutkov zainteresiranih.

Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij

Informacija je beseda, ki je veliko preveč v rabi in zato zelo slabo razumljena. Zato je komuniciranje med eno ali več osebami učinkovito le, če



SLIKA 3.1 Elementi komunikacije (signal: fizični dogodek, ki se prenese, in nosilec sporočila, osnova komunikacija; sporočilo: signali, sestavljeni po pravilih, dogovorjenih med izvorom in ciljem; podatek: več sporočil z določenim namenom; informacija: sporočila in podatki, ki pri cilju zmanjšujejo negotovost in služijo za sprejemanje odločitev; povzeto po Florjančič 1994)

so posredovane informacije preproste, razumljive, nedvoumne. Tavčar (v Možina in drugi 2004, 50–54) navaja, da najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.

Posledica informacije je, da zvemo nekaj novega. Učinkovito poslovno komuniciranje ni le ena od veščin, ki jih je dobro obvladati. Učinkovito komuniciranje je pogoj za uspešnost vsakogar in vseh, ki imajo v poklicni dejavnosti opravka z drugimi ljudmi. Tavčar (v Možina in drugi 2004, 42) nadalje navaja, da to še posebej velja za managerje in strokovnjake v organizacijah nasploh. Managerji porabijo za komuniciranje s sodelavci in z osebami iz drugih organizacij pretežen del svojega časa. Namen informacij je, da se znanje in izkušnje prenesejo od enega subjekta k drugemu.

Poenostavljeno je informacija vplivno sporočilo, ki ga dajalec posreduje prejemniku. Dejanje je informiranje, medtem ko komunikološka veda razlikuje med različnimi shemami informacijskega krogotoka. Informacijska teorija raziskuje formalno zgradbo sporočil in motnje pri njihovem prenosu. Motnje predstavljajo način, oviro, saj so sporočila napačno predstavljena ali razumljena, lahko pa tudi pomanjkljiva, ne popolna, enostranska ali pa jih celo ni. Rečemo, da je informacija moč. Informacije so nekakšen nadzor nad delovanjem tistih, ki jih sprejemajo. Informacije razkrivajo, kako delovni, uspešni, verodostojni in strokovni so dajalci informacij, v organizaciji so zato pooblaščenji zaposleni (vodstvo posameznih enot) in posredovalci informacij. Na drugi strani pa so informacije mehanizem s povratno funkcijo. Informacije so bistvene in potrebne pri zanesljivem odločanju. Drugačen je dostop do informacij v podjetjih. Treba je delegirati, dajati pristojnosti osebami (vodje, strokovnjaki). Pri tem je pomemben tudi obseg informacij. Svo-

boden pretok, blaga, ljudi, storitev v delovanju Evropske unije vključuje seveda tudi neoviran pretok informacij (Burja 1999).

Globalna informacijska družba predstavlja nevarnost, ki se kaže v prenasičenosti podatkov in sporočil, ki zato ne zmorejo postati informacije – vplivati v notranjem okolju organizacije, predvsem pa v zunanjem okolju. V razvitih demokracijah je na voljo toliko podatkov in sporočil, da brez racionalne selekcije in osnovnega spoznavanja in razumevanja področij ni pravega učinka. To pomeni, da morajo biti javnosti ne samo seznanjene, ampak vse bolj izobražene. Poudarek je na učinkovitosti sporočila in ne na manipulaciji. Slog komuniciranja kot sredstvo za vplivanje na udeležence managerji izberejo glede na okoliščine. Pomembne so tudi prevladujoče vrednote in navade, skratka kultura okolja udeležencev. Od nje je odvisno, kaj bo poskus managementa znanja zares dosegel – odličnost ali usodno napako ali kaj vmesnega.

Vrednote managerjev kot temelj vsake kulture

Vrednote opredeljuje Musek (1993, 72–73) kot posplošeno in relativno trajno pojmovanje o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje. Vrednote predstavljajo določene ideale, idealne, popolne kategorije o stanjih in ravnanjih, ki jih velja dosegati. Čeprav so vrednote pomembno področje našega duhovnega sveta in so se v preteklosti z njimi ukvarjali pomembni misleci, so pred komaj nekaj desetletji postale tudi predmet empiričnega znanstvenega raziskovanja. V antičnem času je npr. Aristotel izdelal zelo natančno analizo vrlin, ki jih je razdelil na umske (dianoetične) in značajske ali npravstvene (etične) vrline. Njegov seznam etičnih vrlin je obsegal: pogum, umerjenost, obvladnost, radodarnost, visokomiselnost, blagost, dostojnost, prijateljstvo, pravičnost ...

Pregled različnih poskusov, kako kategorizirati in klasificirati vrednote, podajamo v preglednici 3.1.

Rimski pisci so navajali tri osnovne vrednote, ki jih navaja Veber (v Musek 1993, 85): lepo, resnično in dobro.

Friedrich Nietzsche jih označuje kot: apolonske vrednote (vrednote kulture, omike, ravnovesja, reda, harmonije in samoizpopolnjevanja) na eni strani, po drugi strani pa so »barbarske« dionizične vrednote (moč, neomejenost, svoboda, strasti, oblast).

Spranger (v Musek 1993, 85) je zasnoval osebno tipologijo vrednot: teoretske, estetske, ekonomske, socialne, politične in religiozne.

PREGLEDNICA 3.1 Klasifikacija vrednot: od antičnih časov do danes

Avtor/klasifikacijske kategorije	Posamezne vrednote
<i>Aristotel</i>	
Dianoetične (razumske) vrline	Um, veda, modrost, umetnost, praktična pamet
Etične (nравstvene) vrline	Pogum, umerjenost, blagost, dostojnost, prijeteljstvo, pravičnost
Tradicionalne	Lepota, resnica
Antične vrednote	Dobrota, plemenitost
Krščanske vrednote	Vera, upanje, ljubezen
<i>Nietzsche</i>	
Apolonske	Harmonija, red, morala, razum, samodisciplina
Dionizične	Moč, svoboda, uživanje, strast
<i>Spranger</i>	
Teoretske vrednote	Resnica
Estetske vrednote	Lepota, harmonija
Ekonomске vrednote	Korist
Socialne vrednote	Ljubezen do bližnjega, altruizem
Politične vrednote	Oblast
Religiozne	Sveto, božansko
<i>Veber</i>	
Hedonske	Prijetnost – neprijetnost
Estetske vrednote	Lepota – grdota
Logične vrednote	Resnica – neresnica
Aksiološke vrednote	Vrednost – nevrednost
Eleterične vrednote	Prostost – neprostost
Hagiološke vrednote	Svetost – ničevost
<i>Scheler</i>	
Življenjske vrednote	Uživanje, koristnost
<i>Ingarden (kulturne vrednote)</i>	
Spoznavne	Resnica
Estetske	Lepota
Moralne	Moralna načela, značajske
Etične	Etični principi in ideali

Nadaljevanje na naslednji strani

Sprangerjeva tipologija je bila precej vplivna in njegova analiza vrednot je v psihologiji kar nekaj časa prevladovala. Allport, Vernonin in Lidzey (v Kralj 2005) so na tej tipologiji zasnovali svoje znane študije vrednot in izdelali enega od najstarejših in najbolj znanih ter uporabljenih

PREGLEDNICA 3.1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Avtor/klasifikacijske kategorije	Posamezne vrednote
<i>Heller</i>	
Primarne	Dobro – slabo
Sekundarne	Hedonske, utilitarne, vrednote uspeha, vrednote ustreznosti, estetske, moralne, religiozne
Terciarne (glasbene)	Tonska harmoničnost, melodioznost
<i>Kluckhohn</i>	
Modalnost	Pozitivne, negativne
Vsebina	Estetske, moralne, spoznavne
Intencionalnost	Instrumentalne
Splošnost	Generalne, specifične
Intenziteta	Centralne, periferne
Eksplcitnost	Implicitne, eksplcitne
Obseg	Individualne, skupinske, kulturne
Organiziranost	Izolirane, integrirane
<i>Murray</i>	
Posedovanje	Lastnina, imetje, blaginja
Telesno zdravje	Zdravje, dobro počutje,
Avtoriteta	Norme, vzori
Zbliževanje	Navezanost, naklonjenost
Znanje	Spoznanje, vednost, resnica
Estetska forma	Lepota, harmonija, popolnost
Ideologija	Mišljenje in duhovne vrednote
<i>Morris</i>	
Dionizične vrednote	Čutno uživanje
Prometejske vrednote	Vrednote akcije – napredka
Budistične	Vrednote samokontrole
<i>Rokeach</i>	
Terminalne, societalne	Osebnost, modrost, mir na svetu
Instrumentalne	Moralne, poštenost, kompetenčne sposobnosti

Nadaljevanje na naslednji strani

vprašalnikov za merjenje vrednotne usmerjenosti. K filozofiji vrednot pa je veliko prispeval tudi nemški filozof Max Scheler; pozneje (1975) skupaj s poljskim filozofom Ingardnom delita vrednote v dve veliki skupini: na življenjske ali vitalne vrednote (prijetnost, koristnost) in na kulturne vrednote (spoznavanje, estetika, morala, etika). Med novjšimi filozofskimi obravnavami vrednot je sodobna madžarska filozofi-

PREGLEDNICA 3.1 Nadaljevanje s prejšnje strani

Avtor/klasifikacijske kategorije		Posamezne vrednote
<i>Petrovič</i>		
Utilitarne vrednote		Korist
Hedonistične vrednote		Uživanje
Sentimentalne vrednote		Čustvene vrednote
Vrednote znanja in dela		Delavnost, znanje
Moralno-altruistične		Poštenje, dobrota
<i>Makarovič</i>		
Egocentrične (subjektivne)		Progresivne
Alocentrične (subjektivne)		Idealistične
Egocentrične (objektivne)		Pridobitvene
Alocentrične (objektivne)		Hedonistične
<i>Hofstede</i>		
Vrednote individualistične kulture		
Vrednote kolektivistične kulture		
<i>Schwartz</i>		
Individualne vrednote		Varnost, konformnost, tradicija, dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjanje, hedonizem, dosežki, moč
Kulturne vrednote		Kolektivizem, hierarhija, mojstrstvo, afektivni individualizem, intelektualni individualizem, socialni interes, harmonija
<i>Musek (1991)</i>		
Osebnostne vrednote		Osebnostne harmonije, hedonske, duhovne
Medosebne		Mir, blagostanje, družinske, avtoritete, socialnega reda, demokratske
Nadosebne		
<i>Musek (1993)</i>		
Dionizične	Hedonske	
	Potenčne	Status, uspešnost in dosežki
Apolonske	Moralne	Tradicionalne (poštenost, družinske, dobrota, morala), demokratične
	Izpolnitvene	Spoznavne, kulturne, samoaktualizacijske, religiozne

Povzeto po Musek 1993, 81–84.

nja Agnes Heller (v Musek 1993). Njena klasifikacija je zanimiva tudi zato, ker upošteva hierarhične ravni vrednotenja – vsaka nižja raven je za stopnjo bolj specifična od višje. Primarne so: dobro – slabo, sekun-

darne so: hedonske (prijetno – neprijetno), utilitarne (koristno – nekoristno), vrednote uspeha (uspešno – neuspešno), spoznavne (resnično – neresnično), estetske (lepo – nelepo), moralne (moralno ustrezno – moralno neustrezno), religiozne (sveto – ničevno) in terciarne so: glasbene (tonska harmoničnost, melodičnost).

Vrsta drugih avtorjev je vrednote klasificirala različno, zato smo podrobneje podali klasifikacijo vrednot v preglednici 3.1.

Musek (1991) opredeljuje vrednote kot: osebne, medosebne, nado-sebne; leta 1993 pa jih klasificira kot: dionizične vrednote (hedonske, potenčne) in apolonske vrednote (moralne, izpolnitvene).

Pogačnik se je kot psiholog začel ukvarjati s človeškimi vrednotami že leta 1984. Vrednote pojmuje kot izraz človekove motivacije. Leta 1987 je pri Centru za psihodiagnostična sredstva izšel priročnik *Lestvica individualnih vrednot*, leta 2002 pa njegova popravljena in dopolnjena izdaja z naslovom *Lestvica osebnih vrednot*. Avtor priročnika je Vid Pogačnik.

Po Pogačniku (1988, 58–70) so vrednote absolutno dobre, zaželene, ni slabih vrednot in ni le delno dobrih vrednot. Hierarhija vrednot ne obstaja v absolutnem smislu, temveč le kot osebna prioriteta ali razvojno sosledje. Pri merjenju vrednot obstajajo velike razlike v osebnih prioritetah vrednot. Korelacije med osebnimi vrednotami so šibke, vsaka od temeljnih vrednot prispeva pomembne informacije o motiviranosti ljudi. Vrednote so stvar posameznika, ki presoja, kaj je pomembno in kaj ne. Ker so osebne vrednote pojmi o temeljnih kategorijah zaželenega, jih je toliko, kot je temeljnih motivov človeka.

Rus (1994, 160–162) povzema različne opredelitve, na podlagi katerih zaključuje, da so vrednote splošne, zaželene, hierarhično organizirane, imajo usmerjevalno funkcijo ter se izražajo v »selektivnem vedenju«. Motivacijska komponenta vrednot omogoča posameznikom doseganje nekih končnih stanj oziroma visokih ciljev, hkrati pa vrednote pomagajo ohranjati ali celo izboljšati podobo samega sebe.

Mesner Andolškova (1995, 172) opozarja, da so sistemi vrednotnih usmerjenosti zaposlenih v organizaciji zelo kompleksni, saj jih sestavljajo profesionalne etike, tradicionalni, nacionalni in kulturni etosi, organizacijske in managerske subkulture.

Obsežno medkulturno raziskavo vrednot je opravil Schwartz z lestvico 56 vrednot. Izidi njegovih raziskav kažejo, da se na medkulturni ravni pojavlja enajst vrednostnih kategorij: hedonizem, dosežki, moč, varnost, konformnost, tradicija, univerzalizem, dobronamernost, stimulacija, samousmerjenost in duhovnost (Rus 1994).

Rokeach (v Rus 1994, 180) je v svoji raziskavi ugotavljal razlike med spoloma v hierarhiji temeljnih vrednot. moški bolj kot ženske cenijo vrednoti udobno življenje in družbeno priznanje, ženske pa vrednote odrešenje, mir na svetu, sreča, samospoštovanje, modrost in notranja harmonija.

Pri oblikovanju individualnih vrednot imajo pomembno vlogo posameznikove izkušnje. Na vrednostna merila ljudi vpliva dejstvo, da področja in dejavnosti, v katere vlagamo veliko duševne in osebne energije, avtomatično pridobijo večjo vrednost oziroma večji pomen. Zato nezavedno dvigamo vrednost tistemu, s čimer se ukvarjamo in za kar se zanimamo. To je tudi razlog za pojavljanje razlik v vrednostnem sistemu različnih poklicnih in interesnih profilov ljudi (Musek 1993, 195).

Tem značilnostim se mora management znanja prilagoditi, da bi jih obvladal s svojim izborom ukrepov in dosegel optimalno delovanje organizacij.

3.7 Dejavniki razvoja podjetja – spodbude za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja

Za izvedbo kakršnega koli bolj temeljitega akcijskega načrta in aktivnosti za izboljšanje notranjega delovanja organizacije je nujno sodelovanje vodij in ključnih kadrov organizacije. Vodstvo organizacije in ključni strokovni kadri morajo določiti utemeljeno stanje po pomembnih elementih notranjega okolja in se seznaniti z dejanskim stanjem, ugotoviti razkorak, določiti prednostne naloge in oblikovati okvirne aktivnosti, ki določajo naslednje elemente:

- poslanstvo, smotre in vizijo organizacije,
- poslovno politiko in cilje,
- zastavljeno strategijo,
- utemeljeno sloge vodenja,
- utemeljeno vedenje zaposlenih,
- druge potrebne splošne poslovne usmeritve.

Ko je jasno, kaj želi organizacija utemeljeno dolgoročno in srednjeročno doseči (poslanstvo, vizija, cilji), in je jasna pot (strategija), se organizacija lahko ustrezno organizira. Organiziranost je orodje za izvedbo strategije. Učinki vpeljave ciljnega vodenja so jasna in pregledna organizacija, usklajeni cilji organizacije in uravnotežene odgovornosti in pooblastila zaposlenih, predvsem vodij v organizaciji.

Usklajenost bodočih potreb na eni strani in zmožnosti in ambicij posameznikov na drugi strani je smisel opredeljevanja aktivnosti – tudi managementa znanja – v organizaciji. Sistem razvoja kariere v organizaciji pomeni poskus usklajevati bodoče potrebe organizacije z željami (ambicijami) in realnimi potenciali posameznikov. Osnova za vzpostavitev sistema razvoja kariere je karierna politika. Karierno politiko in procese je treba opreti na druge kadrovske procese. Karierna politika opredeljuje splošna načela, ki jim v organizaciji želijo slediti. Osnovni elementi karierne politike so:

- možne smeri razvoja kariere,
- splošni pogoji za napredovanje – kariero,
- politika informiranja,
- politika enakih možnosti,
- materialna in nematerialna sredstva.

Osnova za ocenjevanje kariernih poti so ocene bodočih potreb organizacije, ki so odvisne od strateških usmeritev organizacije. Izidi spremljanja in merjenja posameznikov so pomemben element, ki prikazuje dosežke in potencial posameznika. Tretji sklop podatkov so želje posameznikov. Na osnovi zbranih informacij lahko kadrovska služba tudi aktivno poseže v usmerjanje kariere s kariernimi razgovori, z usmerjanjem osebnostnega razvoja. Pri osebni rasti posameznikov lahko v organizaciji vzpostavimo tudi napredne sisteme razvoja, in sicer:

- sistem izbire potencialnih – perspektivnih kadrov,
- sistem izbire naslednikov – namestnikov vodij,
- sistem mentorjev – internih svetovalcev.

Odgovornost za kariero je deljena med posameznika in organizacijo. Kariera je odvisna od iniciative posameznika in osebne odgovornosti. Organizacija sicer lahko da pobudo posamezniku, mu nudi možnost, vendar brez njegove aktivne vloge ne more računati naj. Organizacija deluje v smeri osveščanja in informiranja o možnostih razvoja in načrtovanja kariere, svetovanja zaposlenim prek komunikacijskih kanalov (interna glasila, seminarji, interno oglaševanje potreb po delavcih), informiranja ob vstopu v organizacijo. Florjančič (1994, 36) navaja, da gre za kadrovsko-informacijski sistem, kjer je že ob vstopu v organizacijo naloga kadrovske službe, da pridobi podatke o zaposlenih, njihovih željah, ambicijah za bodoče delo v notranjem okolju organizacije in tudi v zunanjem okolju.

Nov pristop k usmerjanju kariere posameznika v organizaciji predstavlja karierno sidro. Posameznik mora najprej poglobljeno spoznati svoje sposobnosti, vrednostni sistem in realnost posameznih nalog in delovnih mest, kasneje pa nastopa faza usklajevanja med njim in potrebami organizacije.

Koncept kariernih sider služi kot pristop za načrtovanje osebne kariere, saj je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe, njegov lastni pogled na njegove želje, prednosti in vrednote. Je samopredstava, ki izvira iz izkušenj in ostane razmeroma stabilen vzorec v življenju.

Edgar H. Schein (1992, 43) je razkril model osmih kariernih sider. Scheinova teorija dvosmerno povezuje posameznikove potrebe s potrebami organizacije. Posameznikove potrebe izvirajo iz njegovih vrednot in sposobnosti, ki se kažejo kot karierna sidra. Karierno sidro predstavlja osebno usmerjenost, ki se ji posameznik zelo težko odpove, saj to pomeni uresničevanje njegove samopodobe. Avtor prvi opozori na iskanje smisla na delovnem mestu, saj je učinkovitost posameznika odvisna od zadovoljitve medsebojnih potreb oziroma od (ne)primernosti menjalnega odnosa med organizacijo in posameznikom.

Scheinov model loči osem različnih tipov kariernih sider:

- tehnično-funkcionalno sidro,
- managersko (vodstveno) sidro,
- sidro samostojnosti/neodvisnosti,
- sidro varnosti/stabilnosti,
- sidro podjetniške ustvarjalnosti,
- sidro poslanstva/predanosti,
- sidro čistega izziva,
- sidro življenjskega sloga.

Tehnično-funkcionalno sidro

Značilno je za posameznike, ki imajo velik dar, obenem pa so tudi močno motivirani za neko specifično vrsto dela. Delo posamezniku pomeni izziv, pri katerem preskuša svoje zmožnosti in spretnosti. Za njegovo motivacijo je bistvena vsebina dela, pomembno pa vpliva priznanje kolegov iste stroke.

Managersko (vodstveno) sidro

Značilno je za posameznike, ki jih zanima vodenje na splošno, ki imajo analitične in komunikacijske sposobnosti ter čustveno inteligentnost

in si želijo povzpeti tako visoko, da bodo odgovorni za odločitve v zvezi s politiko organizacije in strateškimi odločitvami.

Posamezniki, managerji želijo imeti veliko odgovornost oziroma napredovati do višjih ravni odgovornosti, sodelovati pri uspehu podjetja, imeti visok dohodek ter izzivov polno delo in možnosti za vodenje.

Sidro samostojnosti/neodvisnosti

Posamezniki s sidrom samostojnosti in neodvisnosti imajo potrebo, da bi delali po svoje, v skladu s svojim tempom in merili. Ne prenesejo nenehnega nadzora in omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme v organizaciji. Nagibajo se k neodvisnim poklicem, kot je svetovanje, ali pa se usmerjajo na področja s sorazmerno visoko stopnjo samostojnosti, kot so raziskave in razvoj in drugo. Najraje imajo jasno opisano, časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Pri delu si želijo jasno določene cilje, hkrati pa proste roke, svobodo pri delu.

Sidro varnosti/stabilnosti

Značilno je za posameznike, ki so odgovornost za upravljanje svoje kariere pripravljeni prepustiti delodajalcem v zameno trajno zaposlitev. Najraje imajo stabilno, predvidljivo delo. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, izboljšanje pogojev dela in druge ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek.

Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Značilno je za posameznike, ki v začetku kariere ugotovijo potrebo po lastnih poslih, po razvijanju lastnih izdelkov. Ta zagnanost največkrat izhaja iz zgledov, ki so jih pridobivali v podjetniški družini. Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti želijo dokazati, da so sposobni ustvariti posle. Motivira jih širjenje posla, merilo uspeha je ustvarjanje in kopičenje bogastva.

Sidro poslanstva predanosti

Značilno je za posameznike, ki se odločijo za poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti pri svojem delu. Njihove karijerne odločitve temeljijo na želji, da bi vplivali na organizacijo ali družbo v smislu njihovih vrednot (veliko jim pomeni delo z ljudmi – zdravniki, učitelji, duhovniki ipd.).

Seveda ni nujno, da njihovi poklici temeljijo na sidru poslanstva in predanosti, kakor tudi ni izključeno, da se to sidro pojavi pri katerem koli drugem poklicu, saj je predanost značilna tudi za posameznike v managementu, v organizaciji. Ti posamezniki si želijo priznanja strokovnih krogov kot tudi priznanja nadrejenih. Pomembno je, da so njihove vrednote sprejete v širšem krogu ljudi.

Sidro čistega izziva

Večina ljudi išče v času kariere določeno raven izzivov. Uspeh pomeni zanje premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmago nad močnimi nasprotniki. Za te posameznike je bistveno, da bodo delali tam, kjer bodo imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Če takih nenehnih izzivov ni, se pričnejo dolgočasiti, kazati nezadovoljstvo. Njihov glavni motiv je raznolikost dela.

Sidro življenjskega sloga

Na prvi pogled se zdi pojem sidra življenjskega sloga nelogičen. Ljudem, ki jim življenjski slog pomeni bistvo, naj bi bila kariera nepomembna. Vendar je vedno več ljudi, ki so motivirani za oblikovanje uspešne kariere, hkrati pa želijo, da je ta kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Posamezniki s sidrom življenjskega sloga pri svojem delu postavljajo na prvo mesto prožnost, saj želijo imeti ob pravem času na voljo prave možnosti. Na takšne posameznike lahko organizacija pozitivno vpliva z odnosom, ki odraža spoštovanje do osebnih in družinskih zahtev.

Sklep o kariernih sidrih in razvoju

Karierni razvoj je sicer vseživljenjski proces, kljub temu se karierno sidro ne spreminja skozi življenje, ampak se po njegovem oblikovanju (po desetih letih delovne dobe) posameznik odloča le za tiste karierne premike, ki mu omogočajo uresničevanje kariernega sidra. V načrtovanju in razvoju kariere so ključna karierna sidra in vseživljenjsko učenje ter posameznikovo zadovoljstvo s tem, kar z veseljem dela.

Odgovornost organizacije je, da prepozna vrednostni sistem, želje in potrebe zaposlenih. S tem se udejanja kadrovskega management kot del managementa znanja.

Z razvojem kadrovske funkcije v organizaciji in z izmenjavo življenjsko pomembnih informacij, opredeljujeta Florjančič in Florjančič (1999, 197), postaja človek v sodobni organizaciji izredno dobro obveščen tudi

o delu drugih služb, od katerih je odvisno njegovo delo. Odločilni postaja njegovo znanje in druge sposobnosti. Kadrovska funkcija dobiva v podjetju vplivnejši položaj. S tem so tudi funkcije dela kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov (specialistov) zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše.

Spodbude za managerje in strokovnjake se kažejo v uspešni organizaciji v:

- motiviranosti,
- sposobnosti hitrega prilagajanja,
- fleksibilni strategiji razvoja,
- demokratičnem slogu vodenja,
- hitrem učenju,
- spoštovanju človeka,
- razvijanju managerskega kadra,
- možnosti za kreativnost,
- stalnem izobraževanju in usposabljanju,
- sistemu plačevanja/nagrajevanja,
- povezavi plač s poslovnim uspehom,
- nagradah za inovacije, kreativnost,
- nagradah za produktivnost,
- nagrajevanju želenih rezultatov,
- vzporednem načrtovanju karier idr.

Celoten proces povezav med različnimi aktivnostmi v podjetju se nanaša na konkurenčne prednosti v povezavi s sistemom nagrajevanja zaposlenih, njihovega položaja in napredovanja. Sistem plačevanja in nagrajevanja na ravni nacionalne ekonomije ali (ne)gospodarstva, navaja Černetič (1999, 191), je lahko vir konkurenčnih prednosti le takrat, ko ga konkurenti težko posnemajo in ko prispeva k povečanju človeških zmognosti (predvsem znanj, spretnosti in motivacije in njihove koristne uporabe). Temeljiti mora na poslovni strategiji podjetja, strategija pa mora odražati družbene in organizacijske vrednote in kulturo ter upoštevati potrebe zaposlenih.

Manager dejansko ustvarja okoliščine, v katerih ljudje hočejo dati svoj maksimum. Crosby (1996, 53–54) opredeljuje štiri temeljne pristope voditeljstva:

- razumljiv in jasen program,

- osebno filozofijo,
- ustvarjanje trajnih odnosov,
- svetovljanstvo.

Uspešen vodja mora imeti dva programa, in sicer osebnega in program za organizacijo. Namen organizacijskega programa je vzpostaviti okvir, znotraj katerega je treba izvesti vse aktivnosti. Vodja mora imeti pragmatično in razumljivo operativno filozofijo. Okvir operativne filozofije vodja oblikuje z učenjem, inoviranjem in odločanjem.

Izvajanje dela in medsebojna razmerja dajejo organizaciji življenje in so ključ do ustvarjanja trajnih odnosov. Spoštovanje in dobri odnosi zahtevajo obzirnost. Znati se vesti v drugačnih kulturah, obvladati tehnologije in obvladati zbiranje informacij pomeni usmerjanje ljudi v smeri skupnega poslanstva in usmeritev.

Burke (2002, 247–245) opredeljuje tri temeljne podlage uspešnega voditeljstva:

- *samozvestoba*: poznavanje samega sebe, strpnost do negotovosti, potreba po smiselnem nadzoru, razumevanje in dojemanje posledic ravnanja, osebna nagnjenja, sposobnost odločanja;
- *motivacija*: ambicije, sposobnost, zdravo razumevanje in nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, motivacija v dosežkih in moči, slog vodenja, ki omogoča participiranje in trenersko vedenje, komunicirati z ljudmi, sposobnost veliko in trdo delati in svojo pozitivno energijo prenašati na druge;
- *vrednote*: spoznati lastne vrednote, spoznati potrebne vrednote organizacije, vrednote spremeniti ob spremembah v organizaciji; ključne vrednote: inovativnost, ustvarjalnost, usmerjenost na kupce in trg, zmagovalnost, sposobnosti, usmerjenost na ljudi, integriteta.

Drucker (2001, 9) poudarja, da morajo vodje ob spremembah delati z dvema rokama: z desno, ki je sistemska oziroma metodološka in obvladuje nepričakovan uspeh, ki je vedno indikator priložnosti; leva roka pa mora obvladati nepričakovano. Zanimiva je njegova zaključna misel, da ima vsak človek v splošnem dve dimenziji. Prva predstavlja delo, druga pa ljubezen in družino, česar se morajo vodje pri oblikovanju sprememb tudi zavedati.

Senge (2002, 22–31) meni, da vodje in učitelji preveč časa posvetijo slabostim in premalo prednostim. Pri iskanju lika managerja moramo

po Sengeu upoštevati mnenje tistih, ki so podoben proces že izvedli, imajo izkušnje in ugotavljajo, da ljudje radi sledijo vodji, ki je pri svojem delu verodostojen in jasno izraža vizijo oziroma kakovost srca. Izžarevanje pomembnosti vizije in poslanstva je znak lastne brezpogojne predanosti in pogoj, da mu vsi ostali v organizaciji tudi sledijo, zaupajo.

Steere (2002, 103–113) navaja, da je pomembno izbrati vodje, ki imajo značilnosti in veščine, potrebne za zagotovitev in prepoznavo temeljnih pristopov k rasti, ki so:

- identifikacija in osredotočenje na stvari, ki jih organizacija dela najboljše oziroma odlično,
- zagotovitev rasti na usklajenih notranjih in zunanjih priložnosti prek inovacij,
- oblikovanje jasnih ciljev in strategije organizacije,
- posluš za različne poglede in spodbujanje debate,
- kreiranje kulture zaupanja in avtonomnosti,
- oporekanje konvencionalnemu razmišljanju.

Ko razume potrebo po rasti in po prenašanju odgovornosti na nižjo raven s poudarjanjem odgovornosti vodij za interni prenos znanja, vodja postane učitelj, mentor in trener. Vodje morajo spoznati, da so ključni dejavnik spodbujanja osebnega in organizacijskega učenja. Pri takem pristopu gre za udejanjanje principa »kreiranje – razvoj – uporaba priložnosti«, kjer vsak član najvišjega vodstva najmanj pol dneva posveti vsakemu, ki je vključen v izobraževalni proces, vršni management pa vsaki skupini nameni dva dni, saj ob zaključku usposabljanja svojo idejo prodajo podjetju in jo tudi realizirajo.

3.8 Sklepi in spoznanja o kulturi organizacije

management znanja, namenjen odličnosti poslovanja, so zlasti važna naslednja spoznanja iz tega dela raziskovanja:

- Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj, ki je (prevladujoče ali celo povsem) skupen vsem članom organizacije. Na spremembe organizacijske kulture vplivajo vpeljeni sistemi upravljanja človeških virov in ukrepi, ki jih vodstvo organizacije izbere (če pustimo neformalne vodje, kot so mnenjski vodje izven vodstva organizacije, ob strani).
- Ljudje, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v neki organizaciji, so najpomembnejši elementi vsake organizacije, seveda skupaj z drugimi elementi in oblikami organizacijskih povezav.

- Kadrologija je veda o kadrih, v organizaciji pa se ukvarjajo s kadri v okviru kadrovske funkcije, ki pa ne more nadomestiti vpliva managerjev, vendar ga mora ciljno podpirati v kadrovskem managementu, vključno z managementom znanja.
- Nenehno medsebojno obveščanje, informiranje in izmenjava mnenj so pogoji za sodelovanje in odločanje. Kolikor bolj zaposleni odprto komunicirajo, toliko več možnosti imajo za sodelovanje tudi pri odločanju v poslovnem procesu. Kakovostno komuniciranje je dvosmeren ali celo večsmeren proces, ki omogoča uporabo izkušenj drugih. Zato se kaže kot ključna oblika tima, saj posameznik sam takšnih izkušenj ne bi mogel prepoznati. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano.
- Zamisel o vlaganju v ljudi in krepitvi njihovih ustvarjalnih sposobnosti je ena od pomembnih nalog kadrovskega managementa v podjetju.
- Medosebni odnosi so odraz organizacijskega vzdušja (klime) v organizaciji. Medosebni odnosi se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih kot želeno in pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu. To pove, da za odličnost ni dovolj le management znanja, ampak ima enako pomembno vlogo tudi management vrednot in kulture, zato da odličnost postane etika in norma, ki jo sprejemajo vsi ali vsaj vsi najvplivnejši.
- Gibalo delovne dejavnosti sestavlja motivacijski strukturo. Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje ljudi, izzovejo želeno vedenje, reakcijo med ljudmi, istočasno pa omogoča, da se ponavlja. Motivacijski model vključuje naslednje lastnosti: pričakovanja, enakost, pravičnost. Učinkovita notranja komunikacija, medosebni odnosi med zaposlenimi, seznanjanje in poznavanje zaposlenih, kako pomembni so rezultati dela v organizaciji, so motivacijski dejavniki, ki jih v podjetju izvajajo na različne načine.
- Vrednote podjetja so osrednja kategorija in podlaga kulture in filozofije podjetja. Od sprejetih in privzetih vrednot je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Izhodišče vrednotenja so posamezen človek, ljudje v skupinah, združbah ipd. Filozofija podjetja s privzetimi nazori in vrednotami je podlaga za oblikovanje temeljne politike podjetja. Čeprav so vrednote pomembno področje našega duhovnega sveta in so se v preteklosti z njimi ukvarjali po-

membni misleci, so pred komaj nekaj desetletji postale tudi predmet empiričnega znanstvenega raziskovanja.

Vodstvo organizacije in ključni strokovni kadri morajo določiti želeno stanje odličnosti, znanja, kulture in pogoje dela po pomembnih elementih notranjega okolja in se seznaniti z dejanskim stanjem ter oblikovati okvirne aktivnosti.

Na osnovi zbranih informacij lahko kadrovski management aktivno poseže v usmerjanje kariere (razgovori, usmerjanje osebnostnega razvoja). Pomembno je izbrati vodje, ki imajo značilnosti in veščine, potrebne za zagotovitev in prepoznavo temeljnih pristopov rasti, in ki imajo izkušnje. Takim vodjem ljudje, zaposleni radi sledijo, saj so pri svojem delu verodostojni in jasno izražajo vizijo in poslanstvo organizacije.

Ob prečevanju teoretičnih izhodišč različnih avtorjev (Burke 2002; Steere 2002; Drucker 2001; Crosby 1996; Brajša 1996 ...) ugotavljamo izrazito sovpadanje naše raziskave z zastavljenimi hipotezami z vidka komunikacijske strukture, medosebnih odnosov med sodelavci, motivacije, vrednot.

Domene, postavljene na podlagi ugotovitev Fosterja in Kaplanove (2001), da bolj kot je organizacija uspešna, bolj se osredinja na lastno organizacijsko kulturo ter tako postaja čedalje bolj nesposobna, ne moremo ne potrditi ne ovreči. Zato je poudarek empirične raziskave tudi na tem, da ugotavljamo temeljne vrednote organizacijske kulture.

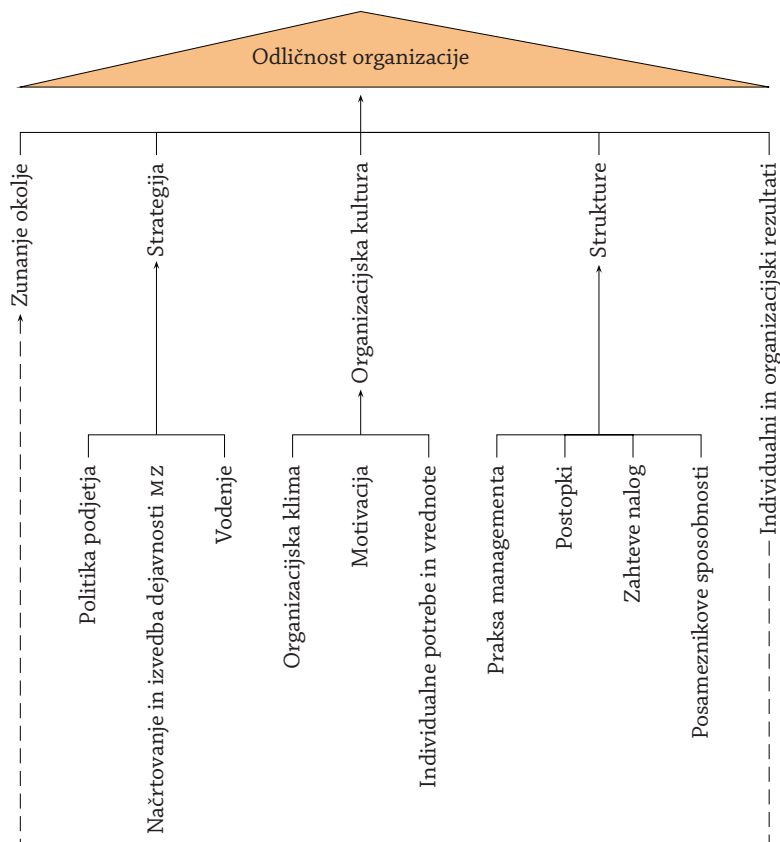
4 Novi model obvladovanja organizacije

Pri modeliranju spoznanj naše raziskave se nam zdi na tem mestu pomembno izpostaviti vidik obvladovanja organizacije prek zastavljanja in doslednega ter primerno celovitega uresničevanja ciljev, strategije, taktike organizacijske kulture in struktur, da pridemo na osebni in organizacijski ravni do rezultatov, ki vodijo k odličnosti organizacije (slika 4.1).

Za sedanje potrebe in zmožnosti bomo v empiričnem delu naše raziskave iskali in, upamo, našli rešitev za obvladovanje organizacije, za ustvarjalno uporabo znanja, za inovativno poslovanje, za motiviranost, vrednote, etiko soodvisnosti in usposobljenost za interdisciplinarno ustvarjalno sodelovanje, ki vodi k našemu cilju, ki je nov model za management znanja kot pogoj odličnosti podjetja in drugih organizacij. Slika 4.1 odpira spoznanje, da ima management znanja mnogo tipov vsebin in metod, prilagojenih temu, kar bi v sliki 4.1 lahko imenovali stebri za doseganje odličnosti.

Politika podjetja tako nastane iz tistega tipa managementa znanja, ki zajema oblikovanje subjektivnih izhodišč, sestavljenih iz sinergije znanja, vednosti in vrednot (Mulej v Mulej in drugi 2000) ljudi, ki pripravljajo strokovne podlage za opredelitev politike podjetja, in ljudi, ki o njej odločajo. Model v sliki 4.1 je torej nujno dopolniti z managementom znanja pri vходу v politiko podjetja. Odličnost vseh nadaljnjih faz procesa je odvisna od odličnosti managementa znanja in njegovih dosežkov, ker je ta faza po zakonu o hierarhiji zaporedja in soodvisnosti najvplivnejša, četudi ni edina vplivna, saj je soodvisna tudi z vsemi drugimi fazami (Mulej v Mulej in drugi 2000 in prej).

Zunanje okolje, ki predstavlja izhodišče in področje sodelovanja z organizacijo, moramo razumeti kot priložnost, da z njemu prilagojenim managementom znanja pridemo do primerno, to je v skladu z zakonom zadostne in potrebne celovitosti, objektivnega zaznavanja vedenja kupcev, njihovega zadovoljstva, analize stanja organizacije na trgu, političnih okoliščin, svetovnih finančnih in ekonomskih okoliščin, prenavljanja tehnologije in množice drugih dejavnosti, ki jih moramo upoštevati



SLIKA 4.1 Model obvladovanja organizacije z managementom znanja (povzeto po Burke 2002, 199)

pri obvladovanju organizacije. Tudi to je tematika za management znanja in kriterij odličnosti pri njem, a vsebina in metode managementa znanja v tej fazi poslovanja se razlikujejo od drugih faz.

Politiko podjetja – snovanje in udejanjanje politike podjetja, strategije za doseganje ciljev celovito obravnavamo v podjetju in drugih organizacijah v treh časovnih okvirjih: temeljno – dolgoročno, razvojno – srednjeročno ter tekoče – kratkoročno politiko podjetja. Tri sestavine politike podjetja: strategijo – dejavnosti, ki so jedro vsake strategije, sredstva, ki jih te dejavnosti porabljajo in ustvarjajo, ter urejenost, ki omogoča celovito delovanje, moramo celovito obravnavati. Zopet gre za vsebinsko in metodološko nov vidik managementa znanja.

Načrtovanje, uvajanje managementa znanja v proces učenja organi-

zacije na osebni in organizacijski ravni zahteva nadaljnji tip managementa znanja. Vodstvo organizacije se mora seznaniti z vsemi razsežnostmi managementa znanja, da pristane na uvajanje v delo, opredeli, kdo vse naj bo za kaj odgovoren itn. Načrtovanje procesa učenja v organizaciji je prva dejavnost za udejanjanje znanja, ki v organizaciji prispeva k boljši učinkovitosti poslovanja in uspešnosti pri delu. Ugotavljanje potreb za pridobivanje, izvajanje in uporabo znanja so osnove za načrtovanja vsebine, to je, kakšno znanje morajo zaposleni pridobiti in usvojiti. Znanje kot vrednota in kot vrednost pride v poštev v vseh dejavnostih podjetja in drugih organizacij. Spet gre za vsebinsko in metodološki nov vidik managementa znanja, ki velja za osrednjega zelo pogosto, četudi pušča ob strani znanje, omenjeno v prejšnjih odstavkih.

Vodenje – vodenstvo v procesu obvladovanja organizacije je postavljeno v osrednji del vsake organizacije. Pomeni ravnanje vodij, sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti ljudi, sodelavce, ki jim bodo sledili, delali z njimi in zanje. Management je osredotočen bolj na pravila, naloge, postavljanje usmeritev, uspešno in učinkovito uporabo organizacijskih virov in motiviranje ter stimuliranje sodelavcev. Tudi v dejavnosti gre za svojstven management svojstvenega znanja.

Konkretnejša razdelava usmeritev se razširja v cilje, ki jih v podjetju in drugih organizacijah poskušajo doseči s pomočjo ustrezne strategije celotne organizacije, strategij njenih enot, kot so poslovne funkcije, in njihovih taktik ter operativnih dejavnosti. Razdelava vseh njih in njihovo primerno celovito uresničevanje zahtevajo spet drugačno svojstveno znanje in njegov management, da bo organizacija dosegla odličnost.

Organizacijski kulturi v naši raziskavi dajemo velik pomen in smo jo podrobneje opredelili v četrtem poglavju. Organizacijsko kulturo podjetja in drugih organizacij opredelimo kot celovito uresničevanje prevladujočih vrednot v obliki norm in etike, ki določajo ravnanje in odzivanje zaposlenih na probleme in druge pojave, s katerimi se pri svojem vsakodnevem delu srečujejo (Potočan in Mulej 2007). Najbolj splošno in trajno je usmerjanje z vplivom kulture, etike in norm organizacije na vedenje sodelavcev. Na organizacijsko kulturo vplivajo po našem modelu naslednji ključni dejavniki: organizacijska klima (vzdušje), pripadnost organizaciji, veselje z delom, medosebni odnosi, komunikacijske strukture, motivacija (spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih, aktiven odnos do ustvarjanja in razvijanja novega znanja, invencije in inovacije, individualne potrebe in vrednote (pooblašcanje, izkazovanje

zaupanja, potrebe po samopreseganju). Organizacijska klima predstavlja zaznavo zadovoljstva zaposlenih s poudarkom na kakovosti vodenja, zato v naši raziskavi v nadaljevanju ugotavljamo, ali so komunikacije jasno opredeljene, se upoštevajo vrednote, kakšne so te vrednote, podpirajo timsko delo ter s tem zaznavanje kakovosti in sposobnosti posameznika v organizaciji. Motivacija v našem modelu predstavlja zadosten pogoj za sproščanje ustvarjalnih zmogljivosti posameznika in njegovo akcijsko delovanje. Motivacija je po našem prepričanju ključni dejavnik uspeha posameznika in organizacije (znanje, sposobnost, motivacija). Zato spada med bistvene postavke managementa znanja in vrednot mnenjskih vodij in njihov management znanja in znanja drugih sodelavcev.

Struktura določa pravila organizacije in načine izvajanja nalog. Struktura pomeni urejenost in stabilnost organizacije. Omogoča medsebojno usklajevanje virov poslovanja podjetja in drugih organizacij ter procesov za doseganje postavljenih ciljev. Struktura je v tem modelu mišljena kot opredelitev temeljnih in podpornih procesov, odgovornosti, odločitvenih nalog, komuniciranja in drugih postopkov in nalog za usmeritve organiziranosti in poslovanja organizacije. Praksa managementa se v tem kontekstu obravnava kot vsakodnevno delovanje managerjev in drugih vodstvenih delavcev za izvedbo strategije, je način vedenja vodstvenih delavcev. Tudi te dejavnosti temeljijo na managementu znanja, svojstvenem po vsebini in metodah.

Individualni in organizacijski rezultati poudarjajo potrebo po zagotavljanju osebnega razvoja posameznika, razvoju kariere, usmerjanju ustvarjalnih zmogljivosti posameznika. Tudi vse to temelji na svojstvenem managementu znanja.

Posameznikov inovativen prispevek k organizaciji pripomore, da organizacija dosega dobre rezultate v poslovanju, da je učinkovita in uspešna. V empirični raziskavi zato ugotavljamo, kakšno vlogo imajo spodbude v procesu poslovanja, npr. v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih. Tudi te zahtevajo svojstven management znanja, da bi organizacija dosegala odličnost. Ključni vsebinski poudarki našega modela obvladovanja organizacije in managementa znanja so:

- politika podjetja nastane iz managementa znanja o ustvarjanju te;
- strategija izhaja iz politike podjetja, načrtovanja, odločitve in izvedbe za uporabo znanja v organizaciji, seveda z managementom znanja o vsem tem;

- znanje je ključni element, ki ga je treba pridobiti, uporabiti, porazdeliti od razvijanja do vključevanja zaposlenih v proces učenja in uporabe njegovih izidov za ustvarjalno in rutinsko delo, vključno z inoviranjem;
- vodenje – voditeljstvo je osnovna naloga managerjev; pomemben je slog vodenja, biti mora čim bolj sodelovalen, kar zahteva od ukazovanja različen način komuniciranja in management znanja zanj;
- organizacijska kultura opredeljuje po našem modelu občutene, razumne potrebe in vrednote vseh sodelujočih v podjetju in drugih organizacijah in je odločilnega pomena za uspeh organizacije;
- poudarek na privzemanju vrednot, ki bodo omogočale takšne komunikacije, ki bodo zagotavljale nedvoumno razumevanje nalog tudi zahteva specifičen management znanja;
- motiviranje je pomemben dejavnik organizacijske kulture, vendar so vajeti v rokah voditeljev, managerjev, ki zanj potrebujejo svojstven management svojstvenega znanja vodij in njihovih sodelavcev;
- organizacijska klima se kaže v medosebnih odnosih zaposlenih, slogu vodenja, občutku pripadnosti organizaciji, zadovoljstvu z delom, ustvariti se da, a tudi to zahteva svojstven management svojstvenega znanja;
- ustvarjalnost posameznika, ki vodi v inovativnost, mora biti sestavni del vsakega opravila. Je sredstvo za dosego organizacijskega razvoja oziroma učinkovitosti in uspešnosti organizacije, ki se da obvladati s svojstvenim managementom svojstvenega znanja;
- medosebne odnose graditi z vsemi subjekti, ki so vključeni v poslovni in delovni proces, ki zahteva svojstven management svojstvenega znanja;
- komuniciranje – komunikacija med vsemi zaposlenimi mora biti nemotena, naloge morajo biti zastavljene jasno in nedvoumno, dobro ime podjetja je mogoče dosegati z zvestobo in pripadnostjo podjetju, ter s svojstvenim managementom znanja;
- odličnost je nenehno učenje, nenehno prenavljanje, usmerjenost v organizacijsko kulturo, usmerjenost v rezultate, zadovoljevanja potreb vseh udeležencev, torej zahteva svojstven management svojstvenega znanja.

Različni avtorji (Davenport in Prusak 1998; Collins in Porras 2000;

Pučko in Rozman 1997; Burke 2002 in drugi) opredeljujejo načela managementa znanja, vendar najpomembnejših ciljev za pridobitev in uporabo znanja ne navajajo. Zato smo v empirični raziskavi preučili pomen in vlogo zbiranja informacij ter izboljšanja kadrovske informacijskega sistema in pretoka informacij, ki vplivajo na razreševanje konkretnih problemov v zvezi s poslovanjem, raziskovanjem trga, ki tudi posredno vplivajo na povečanje vlaganja v razvoj informacijske tehnologije. O njej poročamo v naslednjem 6. poglavju.

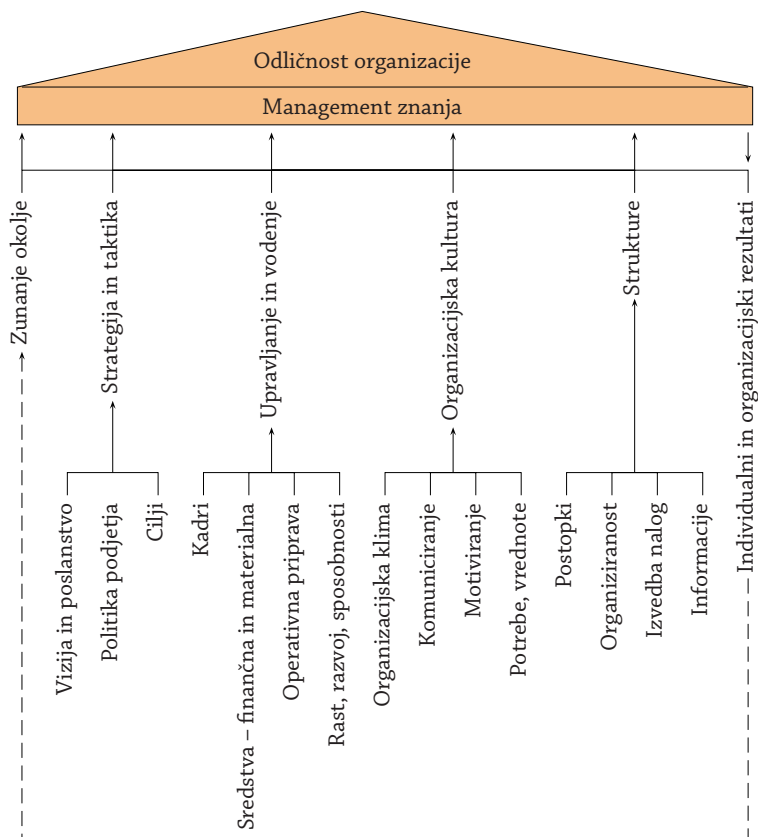
Proces informiranja je usmerjen v učenje, ustvarjalnost, znanje in inovativnost. Zato morajo imeti podjetja in druge organizacije za doseganje uspešnih poslovnih in raziskovalnih rezultatov, vzpostavljen ustrezen kadrovske, marketinški in informacijski sistem tudi za ugotavljanje potreb po pridobivanju informacij.

Ob analizi modelov in pristopov obvladovanja organizacij sta Collins in Porras (1994) ugotovila, da ne obstaja enoznačna teorija o procesu obvladovanja organizacijskih sprememb. Predlagala sta okvirni teoretični model, ga podkrepila s trditvami iz raziskave prakse dolgoročno zelo uspešnih podjetij, da uspešno obvladovanje planiranih sprememb zagotavlja organizaciji posredno uspešnejše obvladovanje neplaniranih sprememb, torej obvladovanje nenadnih priložnosti iz okolja. Burke (2002) je na osnovi poglobljene analize teoretični Porrasov model nadgradil v praktični model obvladovanja organizacije slika 4.1. Model je linearen, sam avtor poudarja, da je to miselni okvir le za obvladovanje načrtovanih (transformacijskih) dejavnikov.

Kritika tega modela je ta, da:

- premalo celovito zajema management znanja;
- ni jasno opredeljena povratna povezava vpliva na strategijo, organizacijsko kulturo, usmeritve ter na elemente strukture organiziranosti, saj v modelu definirano področje delovnega okolja (zahteve nalog, postopki ...), kar lahko po našem prepričanju razlagamo v smislu procesnega pogleda na organizacijski sistem.
- nakazano je zgolj enosmerno delovanje na ravni posameznika (motivacija, individualne potrebe in vrednote ...) njegov nadaljnji vpliv na medosebni, kakor tudi na organizacijski ravni, vseh sodelujočih pa ni nakazan.

Z empirično raziskavo v nadaljevanju ugotavljamo, da nenehno – čim bolj inovativno – obvladovanje sprememb in z njo tudi izboljšanje uspešnosti podjetja in drugih organizacij lahko dosežemo le s kakovostnim



SLIKA 4.2 Novi model obvladovanja organizacije z managementom znanja – MZ SOVA

usmerjanjem človekovih ustvarjalnih zmogljivosti ter kakovostjo vodenja, pri čemer ima odločilen pomen vloga vodij in njihova osebna integriteta, vključno s sposobnostjo za primerno celovit management znanja.

Slika 4.1 mora dobiti torej obliko hiše, katere temelj je management znanja, ne samo učenje in inoviranje, iz katerih je temelj sestavljen v modelu evropske nagrade za poslovno odličnost. Tudi slika 1.1, s katero smo raziskovanje začeli ob postavitvi hipotez, doživlja zdaj bistvene dopolnitve. Ostale prej povzete slike dobijo v novem modelu (slika 4.2) status nujno vključenih, a premalo celovitih, delnih podrobnosti.

Iz slike 4.2 je razvidna raznolikost oziroma dopolnitve k sliki 4.1, saj mora vsaka organizacija, ki si prizadeva biti inovativna, imeti v okviru

politike organizacije zastavljeno strategijo za ustvarjanje in razvijanje znanja iz prakse managementa kot tudi novega znanja. Znanje, pridobljeno bodisi v notranjem ali zunanjem okolju, je treba najhitreje in najbolj učinkovito prenesti na čim večje število sodelavcev. Znanje kot vrednota in kot vrednost je odraz kulture organizacije, torej načina razmišljanja in vedenja sodelavcev v podjetju. Model MZ SOVA (slika 4.2 in v nadaljevanju slika 6.1) predstavlja vsebinsko novo usmeritev v procesu managementa znanja sodobne organizacije.

Osredotoča se na človeka kot posameznika, akterja v organizaciji z zastavljenimi cilji, Strategijo Organiziranostjo, Vrednotami in veščini in Aktivnostmi. Slika 4.2 predstavlja hišo, ki jo sestavljajo štirje stebri:

- prvi steber ponazarja strategijo in taktiko, torej imeti zasnovano vizije, poslanstva, politike in ciljev organizacije;
- drugi steber ponazarja upravljanje in vodenje (kadrovski management, sredstva – finančna in materialna, operativno pripravo, rast, razvoj, sposobnost);
- tretji steber opredeljuje organizacijsko kulturo (tj. organizacijsko klimo, komunikacijo, motiviranje, potrebe in vrednote);
- četrti steber opredeljuje strukture (postopkov, organiziranosti organizacije, izvedbe nalog, informacijski sistem).

5 Empirični del

Organizacija mora v sodobnih razmerah nenehno napredovati in zato dosegati konkurenčnost v razmerah okrog sebe. Zato je živ organizem pod bistvenim vplivom ljudi – znanje, vednost in vrednot – in zato tudi managementa znanja, da bi dosegala odličnost. Prepletanje razmerij, delovanje sprememb in spreminjanja v njej je kompleksno, naravno in soodvisno z mnogo dejavniki okrog nje in v njej. Trend sprememb na trgu je danes dosti hitrejši od zmožnosti ljudi, da jim sledijo z inoviranjem podjetij in drugih organizacij. Kot ključna omejitvena karakteristika se pojavlja proces učenja in inoviranja. Tako kot se (tudi inovacijske) spremembe in spreminjanje odvijajo na osebni in skupinski ravni, je pomembno zavedanje, da proces učenja ravno tako poteka na osebni in skupinski ravni. Namenjen je odličnosti poslovanja in poslovnega uspeha. Na osebni ravni moramo pri obvladovanju sprememb organizacije zato usmeriti pozornost na kakovostno kadrovanje, izobraževanje, motiviranje, vrednote in razvoj sodelavcev. Skupinska raven zahteva oblikovanje timov in funkcijskih skupin, ki poudarja izboljšanje organiziranosti in drugo inoviranje organizacije, to pa je odvisno predvsem od učinkovitega in verodostojnega dela tima vodilnega osebja.

Obvladovanje organizacije zahteva od managementa organizacije učinkovito orodje, saj se sooča z zelo pomembnimi in odločilnimi problemi, kot so (Pearson v Burke 2002, 100):

- člani skupine se morajo naučiti deliti moč in voditeljstvo,
- management konfliktov in razlik je bistven za uspeh,
- vsi člani skupine niso enaki, zato moramo upoštevati različnost,
- treba je postaviti skupne usmeritve in cilje, da bi se izognili konfliktom.

Take probleme mora vodstvo reševati kar najbolj sodelovalno in kar najmanj vsiljevalno, saj vsiljevanje rojeva odpor. Odpor proti spremembam v organizaciji je normalen pojav tudi v primerih, ko se stanje izboljša, saj se pojavi nelagodje pred neznanim. Vodje morajo sodelavcem izkazovati upoštevanje in jih v spreminjanje aktivno vključevati, nika-

kor pa ne dajati povoda za neupoštevanje ter vsiljevanje sprememb. Management znanja se mora temu prilagoditi in ne sme potekati v slogu iz časov, ko podrejeni sodelavci niso bili specialisti in so zato potrebovali ukazovanje namesto sodelavnega vodenja (Mulej 1982).

Uspeh obvladovanja organizacije različni avtorji pripisujejo izboru ustreznega sloga vodenja, učinkoviti organizacijski strukturi, uspešnim notranjim kakor tudi zunanjim odnosom ter razvoju organizacijske kulture v smeri od rutinerskega k inovativnemu ravnanju brez česar ni odličnosti in konkurenčnosti (Udovičič 2004; Mulej in drugi 2008).

Organizacija, ki si prizadeva biti inovativna, mora imeti v svoji okvirni politiki zastavljeno poslanstvo, politiko, strategijo in taktiko za ustvarjanje in razvijanje ter uporabo novega znanja zlasti za inoviranje. Pomembnejše metode pridobivanja znanja smo predhodno že omenili, vendar bi poudarili, da odigra tudi posnemanje uspešnih praks managementa v podjetjih in drugih organizacijah pomembno vlogo pri uporabi znanj zaposlenih v organizaciji za inoviranje in odličnost.

5.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Empirična raziskava opredeljuje razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja na kakovost in odličnost organizacije.

Z rezultati in ugotovitvami raziskave želimo prispevati k nenehnemu izboljševanju poslovanja v srednje velikih in velikih gospodarskih družbah na raziskovalnih področjih:

- poslovne odličnosti;
- managementa znanja in kakovosti na poslovno odličnost slovenskih podjetij nasploh;
- k pridobivanju dodatnih informacij o vlogi in pomenu managementa znanja;
- v strukturi podjetja in njeni organiziranosti kot bistveni postavki managementa znanja;
- organizacijski kulturi podjetja kot celovitega uresničevanja prevladujočih vrednot v obliki norm in etike;
- k zasnovi novega modela managementa znanja.

Razvoj in metodologija raziskovanja

Empirično raziskavo, ki je trajala dve leti in štiri mesece (28 mesecev), smo začeli z uvodnim zbiranjem in urejanjem literature in virov s pod-

ročja managementa znanja na splošno in poslovne odličnosti v sodobnih slovenskih gospodarskih družbah. Ključne teme, ki so nas zanimala, smo iskali prek informacijskega sistema COBISS v različnih knjižnicah, prek interneta in s pregledovanjem nam dostopne domače in tuje literature. Osredinili smo se na ključne besede raziskave management, management znanja, management človeških virov, organizacijski sistem, odličnost in poslovna odličnost, uspešnost, kakovost v slovenskih sodobnih gospodarskih družbah, ki so predstavljale tudi izhodišča za oblikovanje naslova raziskave in pripravo teme dispozicije.

Pripravi koncepta dispozicije smo posvetili štiri mesece, pri čemer smo široko zastavljeno tematiko kakovosti sodobnih slovenskih gospodarskih družb zožili na vidik management znanja kot temelj odličnosti v sodobnih gospodarskih družbah.

V prvem letu nas je poglobljen študij najnovejše domače in tuje literature usmeril na pregled celotnega nabora raziskav zadnjih dveh let prek baze ProQuest Digital Disertations.

Po pripravi teme dispozicije smo oblikovali hipoteze v dve samostojni, vendar med seboj odvisni hipotezi. Vsaka hipoteza ima tudi podrejene hipoteze. Oblikovali smo načrt preverjanja posameznih hipotez ter metodologijo raziskave.

Razvoju in oblikovanju ter testiranju vprašalnika smo namenili šest mesecev, njegova vsebina pa je obsegala splošni del: podatke o udeležencih anketiranja, podatke o organizaciji kot sistemu (velikosti, vrsti), dosežena in pridobljena znanja anketirancev, in vsebinski del: anketni del A, usmerjen na najpomembnejše cilje za pridobivanje znanja, anketni del B, usmerjen na dejavnike razvoja podjetja – spodbude za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja, anketni del C, usmerjen na kadrovske informacijske sistem in pretok informacij, anketni del D, usmerjen na komunikacijsko strukturo, medosebne odnose med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih, anketni del E, usmerjen na izboljšanje kakovosti poslovanja, in anketni del F, usmerjen na ocenjevanje pomembnosti določene vrednote.

Izvedli smo pilotsko študijo na vzorcu 161 anketiranih managerjev in strokovnih sodelavcev v času od januarja do aprila 2007. Pilotsko študijo smo izvedli z izrednimi študenti Fakultete za management Koper, enota Koper, Škofja Loka in Celje, populacijo študentov, ki zajema celotno Slovenijo, torej slovenska podjetja, saj so študentje anketirali managerje in strokovne sodelavce v podjetjih, kjer so zaposleni. Podjetja so po velikosti srednje velika in velika podjetja, po strukturi pa izdela-

valna, trgovska, izdelovalno-trgovska in storitvena podjetja. Test vprašalnika smo opravili na osnovi pilotske študije anketiranja managerjev in strokovnih sodelavcev in po pripravi člankov.

Posamezne trditve smo oblikovali na osnovi predhodno opredeljenih predpostavk. V srednje velikih in velikih gospodarskih družbah smo na vzorcu 825 managerjev, odgovornih strokovnjakov in drugih vodstvenih delavcev izvedli obsežno raziskavo, s katero smo želeli pridobiti čim širše mnenje o posameznih trditvah, ki se vsebinsko nanašajo na pristope in prakso glede managementa znanja kot temelja odličnosti sodobnih gospodarskih družb. Vzorec je vključeval izdelovalne, trgovske in storitvene, srednje velike in velike gospodarske družbe na področju Slovenije, ki smo jih izbrali naključno. V vzorec smo vključili tudi posamezne naključno izbrane gospodarske družbe, ki so prejele državno nagrado za poslovno odličnost PRSPO (priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost) ali so imetnice certifikatov kakovosti. V izbranih gospodarskih družbah so študentje vodstvenim delavcem in odgovornim strokovnjakom posredovali devet anketnih listov s spremnim dopisom. Zanimalo nas je predvsem mnenje vodilnih managerjev in strokovnjakov, odgovornih za posamezna področja. V raziskavo smo vključili 150 managerjev, 300 odgovornih strokovnjakov ter 375 drugih vodstvenih delavcev različnih srednje velikih in velikih gospodarskih družb. Glavnina, kar 44,7 % anketirancev je zastopala storitvena podjetja, 20 % trgovskega podjetja, 20,7 % anketiranih managerjev in odgovornih strokovnjakov je bilo iz izdelovalnih podjetij, 3,3 % gospodarskih družb je izhajalo iz obeh – izdelovalnih in trgovskih gospodarskih družb.

V strukturi odgovorov smo razdelili gospodarske družbe v tri skupine. Prvo skupino (46,3 %) so predstavljale gospodarske družbe s 50 do 250 zaposlenimi, druga skupina (39,5 %) vključuje družbe z 250 do 500 zaposlenimi in v tretjo skupino (14,2 %) so vključena podjetja z več kot 500 zaposlenimi. 31,7 % proučevane populacije so bili vodstveni sodelavci – managerji in 61,3 % odgovorni strokovnjaki za posamezna področja v gospodarskih družbah. Od 150 managerjev, ki so bili vključeni v raziskavo, je bilo 57 žensk in 91 moških (dva nista definirala spola). 8,7 % anketirancev je bilo starih od 20–29 let, 52,7 % od 30 do 39 let, 30,7 % od 40 do 49 let, 5,2 % od 50 do 60 let, 2,7 % anketirancev ni odgovorilo na to vprašanje. 44,3 % anketirancev ima doseženo univerzitetno izobrazbo, 26,4 % je dokončalo srednjo izobrazbo, 21,3 % višjo ali visoko izobrazbo, 6,7 % je dokončalo magistrski študij in 1,3 % vprašanih ima dokončan specialistični ali doktorski študij.

Nadalje smo pridobljene podatke analizirali in testirali njihovo zanesljivost. Interpretacijo izidov smo izvajali kar osem mesecev, saj smo želeli iz široko zastavljene ankete pridobiti čim bolj verodostojne podatke, da smo lahko hipoteze tudi argumentirali. Izide smo uredili in statistično obdelali s programskih paketom SPSS, ker smo uporabili deskriptivne statistične metode in analizo variance. Obenem z interpretacijo izidov smo oblikovali analitične ugotovitve praktičnega dela raziskave.

Ugotovitve raziskave, potrditev hipotez in perspektive podanega modela smo dokaj hitro povzeli iz proučenega gradiva. Oblikovali smo tudi zasnovo koncepta možnih smeri nadaljnjega razvoja in pridobivanja odličnosti na osnovi pridobljenega znanja v managementu v sodobnih slovenskih gospodarskih družbah.

Metodologija empiričnega dela raziskave

Raziskavo managementa znanja kot pogoja odličnosti opredelimo kot empirično, saj smo se odločili za neposredno opazovanje izbranega segmenta realnega okolja in analizo v njem zbranih podatkov. Po definiciji je namreč empirija (izkustvo) tisti del človekovega spoznanja, ki je izid neposrednega čutnega zaznavanja (opazovanja) realnega sveta (Toš in Hafner Fink 1998, 2). Kot raziskava, katere osnovno izkustveno gradivo sestavljajo podatki, dobljeni s standardiziranimi merskimi postopki, ki jih izražamo kot števila in tudi analiziramo z matematičnimi in statističnimi metodami (Mesec 1998, 26), lahko našo raziskavo opredelimo kot kvantitativno. Raziskava vsebuje tudi elemente kvalitativnega raziskovanja (pojasnitev teoretičnega okvira, razumevanje, urejanje gradiva ter iskanje in interpretacija povezav med podatki), zato je naša raziskava tudi kvalitativna.

Značaj empirične raziskave poleg uporabljenih metod raziskovanja označuje tudi način, kako problem raziskujemo glede na teoretično zasnovanost, originalnost (uporaba primarne in sekundarne poizvedbe) ter število ravni.

Gre za eno od prvih raziskav na tem področju v izbranem okolju in obsegu. Raziskava je strukturirana tako, da omogoča primerjave ob morebitni vnovični izvedbi po določenem času, zato bi lahko sčasoma postala izhodiščna raziskava v medkulturnem okolju sodobnih gospodarskih družb.

Pri razvoju in oblikovanju anketnega vprašalnika smo izhajali iz predpostavk in hipotez, ki smo jih opredelili v uvodnem delu raziskave. Po-

samezne predpostavke smo smiselno povezali s hipotezami in v nadaljevanju za vsako hipotezo oblikovali trditve.

Anketni list je bil anonimen, njegova vsebina pa je obsegala naslednje sklope:

- podatki o anketirancu – vrsta in velikost podjetja, položaj, specifične kompetence, spol, starost, stopnja izobrazbe, znanje tujih jezikov;
- podatki o anketirani organizaciji (podjetju): vrsta organizacije (izdelovalno, trgovsko, storitveno);
- pridobljeni certifikati kakovosti;
- priznanja za poslovno odličnost.

Anketni vprašalnik smo oblikovali tako, da bi bil kar najpreprostejši, natančen in zanesljiv, sestavljen v obliki vprašanj in trditev, tako da izpolnjevanje zahteva manj časa. Le s takim instrumentom zbrani podatki predstavljajo primerno osnovo za interpretacijo in ugotavljanje dejanskega stanja sistemov managementa znanja in odličnosti v slovenskih podjetjih v letu 2007.

Uporaba statistične metode dela

Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s pomočjo programa SPSS. Podatki so obdelani z naslednjimi metodami:

- računanje osnovnih statističnih parametrov,
- tvorba kontingenčnih preglednic,
- eno faktorska analiza variance (ANOVA).

Uporabili smo tudi:

- tehnike metode frekvenčnih porazdelitev,
- nominalne in ordinalne lestvice.

Izidi so predstavljeni opisno ter v obliki preglednic, slik in grafikonov.

Interpretacija izidov o vplivu managementa znanja na kakovost in poslovno odličnost

Osnovni namen raziskave je bil proučiti teorijo organizacijskih in poslovnih ved ter z upoštevanjem primerljivih relevantnih dejstev na strokoven in znanstveno argumentiran način podati verodostojne poglede na dejansko stanje in zanesljive usmeritve razvoja modela poslovne odličnosti.

Osrednji namen raziskave smo opredelili z razvojem konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja na kakovost in poslovno odličnost v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

V teoretičnem delu v štirih poglavjih opredeljujemo vsebine, ki se dopolnjujejo in poglobljajo naše primerno celostno razumevanje kakovosti in razvoj kakovosti na osnovi izhodišč različnih avtorjev. Osredinjajo se na organizacijske procese in procese zagotavljanja smotrnega doseganja smotrov ter ciljev podjetja, na obvladovanje kakovosti in poslovne odličnosti. Podajamo teoretična izhodišča različnih avtorjev (npr. Drucker 1998; Crosby 1990; Garvin 1998; Ishikawa 1989; Pascale 1991; Pedler, Burgoyne in Boydell 1991; Rozman 1999; 2000b; Kralj 2005; Mulej 2000; 2006; Mulej in Hrast 2008; Markič 2004; Marolt in Gomišček 2005 in drugi), ki opredeljujejo organiziranost v podjetju, kakovost poslovanja, poslovno odličnost kot različico managementa znanja ter njun vpliv na uspešnost poslovanja.

V poglavju 2.2 s povzetki različnih avtorjev (Capra 2002; Možina in Kovač 2006; Jaklič 2006; Drucker 2001; Pučko in Rozman 1997; Nonaka in Takeuchi 1995; Collins in Porras 2000; Edvinsson 1998; Roos in dr. 2000; Kaplan in Norton 2000 in drugi) prikazujemo ključne značilnosti managementa znanja in spoznanja, ki odločilno vplivajo na management vodstvenih managerjev in strokovnjakov v vršnem managementu organizacije. Poseben poudarek dajemo pojmom in pomenu organizacijske kulture, vodenju organizacije, pridobivanju znanja, ustvarjalnosti, motiviranju, medosebnim odnosom med zaposlenimi, učeči se organizaciji, vrednotam, kjer povzemamo misli različnih avtorjev (Vila 1994; Gruban 2003; Schein 1992; Rozman 2000b; Mesner Andolšek 1995; Kralj 2005; Tavčar 2005; Robbins 1991; Kavčič 1991; Duck 2001, Ivanko 1999 in drugi), v katerih poudarjajo, da kultura podjetja obsega prevladujoče vzore, vrednote, navade, značilnosti, način razmišljanja, delovanja in odzivanja podjetja na vplive okolja.

Na osnovi spremljanja najboljše prakse in pristopov uspešnih podjetij, kakor tudi razvoja uspešnosti organizacij, prepoznavamo nekaj modelov (Model odličnosti EFQM, Standard ISO 9001, BPR (Business Process Reengineering), Six Sigma, 20 ključev in druge), ki jih za obvladovanje kakovosti in uspešnosti poslovanja uporabljajo najboljši.

Velik pomen pripisujemo tudi vlogi in pomenu voditeljstva, na podlagi spoznanj mnogih (Hammer 2001; Capra 2002; Crosby 1990; Burke 2002; Senge 2002; Steere 2002; Cogner 2002; Prašnikar 2005; Lipičnik 2005; Rozman 1993; 1996; 2000a; Kralj 2005; Halal 1996; Bizjak in Rih-

tar 2000; Biloslavo 2006; Drucker 2001 in drugi) podajamo ugotovitve za uspešno in učinkovito vodenje kot odločilen pristop vodilnega osebjia in njihovo sposobnost pravočasnega, preudarnega načina vodenja. Pomembna naloga managerjev je, da posamezniku v organizaciji pomaga počasi, vztrajno rasti, ga spreminjati, pomagati ustvarjati in poglobljati zaupanje. Management znanja temelji tudi na osebni odgovornosti. Bolj uspešna podjetja so sposobna učinkoviteje in hitreje prelivati ustrezno znanje v nove izdelke, storitve in jih uspešno tržiti na mednarodnih trgih.

Raziskavo smo začeli z uvodnim delom, torej z zbiranjem in urejanjem literature in virov s področja managementa, managementa znanja, kakovosti in odličnosti podjetij.

Osredinili smo se na ključne besede raziskave, ki so predstavljale tudi izhodišče za oblikovanje naslova raziskave in pripravo dispozicije. Izvedli smo oblikovanje hipotez, izbiro metodologije in tehnike raziskovanja, razvili orodja in pripomočke za pridobivanje podatkov, izvedli testiranje, analizo podatkov, vrednotenje izidov, izide interpretirali ter oblikovali in izdelali teoretični in empirični del disertacije. Oblikovali smo sklepe raziskave, opravili zaključno oblikovanje in lektoriranje disertacije ter disertacijo predložili za zagovor. V nadaljevanju v poglavju 6.3 bomo skušali raziskavo razširiti na iskanje izboljšav v modelu MZ SOVA.

Za pridobivanje podatkov smo razvili anketni vprašalnik, pri čemer smo izhajali iz predpostavk in hipotez, ki smo jih opredelili v uvodnem delu raziskave. Za vsako hipotezo smo oblikovali 6 do 10 anketnih trditev. Teoretični del smo poskušali potrditi s pomočjo anketiranja managerjev, vodilnih in strokovnih sodelavcev v organizaciji, za kar smo oblikovali poseben sklop trditev, opredeljenih na osnovi teoretično prepoznavnih osnovnih pristopov. Zbiranje, obdelavo in analizo podatkov smo izvedli s pomočjo opisne statistike in enofaktorske analize variance po programu SPSS ANOVA.

Za preglednost lahko postavimo naslednje delovne hipoteze:

Kakovost je osnova za odličnost, ni sama sebi namen. Odličnost pa vodi k uspešnosti podjetja. Management znanja pomembno vpliva na kakovost in odličnost organizacije.

- H1 *Management znanja v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno pozitiven vpliv na kakovost in odličnost.*
- H2 *Management znanja v velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno*

pozitiven vpliv na organizacijske procese informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja in kontroliranja.

V različnih podjetjih uporabljajo različne načine informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, kontroliranja in koordiniranja. Predvidevamo, da ti procesi v organizacijah podporno vplivajo na obvladovanje znanja v podjetjih.

Uspešno vodenje politike podjetja je odvisno od dobro zastavljene politike podjetja, potrebnih znanj, veščin in vrednot managerjev, od kulture organizacije, ki je usmerjena v znanje, od umnega gospodarjenja, medosebnih odnosov zaposlenih v notranjem okolju in poslovnih partnerje v zunanjem družbeno-poslovnem okolju. Po pridobitvi teoretičnih spoznanj smo za podlago empirične raziskave hipotezo H 2 razčlenili v delne hipoteze H 2.1–H 2.10.

- H 2.1 *Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na odličnost podjetja.*
- H 2.2 *Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na odličnost podjetja.*
- H 2.3 *Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na odličnost podjetja.*
- H 2.4 *Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivata na odličnost podjetja.*
- H 2.5 *Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na odličnost podjetja.*
- H 2.6 *Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na odličnost podjetja.*
- H 2.7 *Pridobitev znanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na odličnost podjetja.*
- H 2.8 *Pridobitev znanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na odličnost podjetja.*

- H2.9 *Dejavniki razvoja podjetja – spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na odličnost podjetja.*
- H2.10 *Dejavniki razvoja podjetja – spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na odličnost podjetja.*
- H2.11 *Vrednote kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnosti podjetja.*
- H2.12 *Vrednote kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnosti podjetja.*

Vzorec

Število podjetij, ki so prejela certifikat kakovosti v Sloveniji, že presega 1.800. V raziskavi smo se osredinili na srednje velika in velika slovenska podjetja. V vzorec udeležencev smo zajeli 825 managerjev v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Z udeleženci, vključenimi v raziskavo, smo izvedli anketo, s katero smo ocenili kazalnike (management kakovosti, znanja managerjev, vrednote managementa kakovosti, motiviranosti zaposlenih, zadovoljstvo z delom ipd.).

Na osnovi uvoda, predmeta, problema smo uporabili naslednje pripomočke, opisane v nadaljevanju.

Postopek

Zbiranje podatkov je potekalo v letih 2006 in 2007 v različnih podjetjih po Sloveniji. Vsi udeleženci raziskave so pristali na prostovoljno in anonimno sodelovanje v raziskavi. Po dogovoru z vodji podjetij, s katerimi smo se dogovarjali za anketiranje, smo anketiranje izvedli.

Udeleženci raziskave so anketne vprašalnike izpolnjevali v učilnicah. Izpolnjevanje vprašalnikov časovno ni bilo omejeno.

Metode obdelave podatkov

Vse hipoteze smo preverjali na ravni 5 % tveganja ($P = 0,05$). Za analizo podatkov smo uporabili statistični paket SPSS 15.0 ter program Excel. Izidi so predstavljeni opisno ter v obliki preglednic in grafiknov.

Podatki so obdelani z naslednjimi metodami:

- računanje osnovnih statističnih parametrov (DESCRIPTIVES),
- enofaktorska analiza variance (ANOVA).

PREGLEDNICA 5.1 Struktura dejavnosti

Skupina	(1)	(2)
Manjkajoče	28	3,3
Izdelovalno podjetje	170	20,7
Trgovsko podjetje	231	28,0
Storitveno podjetje	368	44,7
Izdelovalno-trgovinsko podjetje	28	3,3
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.2 Število vodstvenih delavcev v podjetju

Skupina	(1)	(2)
Manjkajoče	88	10,7
Do 10	461	56,0
Do 20	44	5,3
Do 30	204	24,7
Več kot 30	28	3,3
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.3 Število zaposlenih delavcev po velikosti podjetja

Skupina	(1)	(2)
Od 250 do 500	407	49,3
Nad 500	418	50,7
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

Predstavitev gospodarskih družb

Iz preglednice 5.1 je razvidno, da največ udeležencev ankete prihaja iz podjetij s storitveno dejavnostjo, in sicer 44,7 %, 28 % iz podjetij s trgovsko dejavnostjo, 20,7 % iz podjetij s izdelovalno dejavnostjo ter 3,3 % iz podjetij izdelovalno-trgovinske dejavnosti. 3,3 % udeležencev anketiranja na to vprašanje ni odgovorilo.

Do 10 vodstvenih delavcev je v 461 podjetjih (56 % podjetij), do 20 vodstvenih delavcev v 44 podjetjih (5,3 % podjetij), do 30 v 204 podjetjih (24,7 %) ter več kot 30 zaposlenih v 28 podjetjih (3,3 %). 88 udeležencev ankete (10,7 %) ni odgovarjalo na to vprašanje.

Prvo skupino s 49,3 % predstavljajo podjetja z od 250 do 500 zaposlenci ter četrto skupino s 50,7 % podjetja z nad 500 zaposlenci.

PREGLEDNICA 5.4 Položaj delavcev

Skupina	(1)	(2)
Manjkajoče	55	6,7
Vodstveni delavci	289	32,0
Strokovni delavci	481	61,3
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.5 Število podjetij po pridobljenemu certifikatu standarda kakovosti

Skupina	(1)	(2)
Da	781	94,7
Ne	44	5,3
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.6 Število podjetij po pridobljenemu priznanju za poslovno odličnost

Skupina	(1)	(2)
Da	245	29,7
Ne	580	70,3
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.7 Število podjetij deljeno po kriteriju veliko ali srednje veliko podjetje

Skupina	(1)	(2)
Srednje veliko	463	56,1
Veliko	362	43,9
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

V anketi je sodelovalo 32 % vodstvenih sodelavcev ter 61,3 % strokovnih sodelavcev. 6,7 % delavcev na to vprašanje ni odgovorilo.

5.2 Podatki o udeležencih ankete

Spol, starost, izobrazba, znanje tujih jezikov

V anketi je sodelovalo 501 žensk in 313 moških (11 jih ni opredelilo spola). 8,7 % udeležencev je starih od 20 do 29 let, 52,7 % od 30 do 39 let, 30,7 % od 40 do 49 let, 5,3 % od 50 do 60 let. 2,7 % udeležencev an-

PREGLEDNICA 5.8 Spol udeležencev

Skupina	(1)	(2)
Manjkajoče	11	1,3
Moški spol	313	38,0
Ženski spol	501	60,7
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.9 Starost udeležencev

Skupina	(1)	(2)
20–29 let	71	8,7
30–39 let	435	52,7
40–49 let	253	30,7
50–60 let	44	5,3
Skupaj	803	97,3
Manjkajoče vrednosti	22	2,7
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

PREGLEDNICA 5.10 Izobrazba udeležencev

Skupina	(1)	(2)
Manjkajoče	110	13,3
Srednja	214	26,0
Višja, visoka	93	11,3
Univerzitetna	341	41,3
Specializacija	11	1,3
Magisterij, doktorat	56	6,7
Skupaj	825	100,0

Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež (v odstotkih).

kete ni odgovarjalo na to vprašanje. Iz preglednice 5.10 je razvidno, da ima 41,3 % udeležencev univerzitetno izobrazbo, 26 % končano srednjo šolo, 11,3 % višjo ali visoko šolo, 6,7 % magisterij ali doktorat in 1,3 % specializacijo. 13 % udeležencev ni opredelilo izobrazbe.

Opis spremenljivk in legenda kratic

Na začetku prikazovanja dobljenih rezultatov so v preglednici 5.11 prikazani opisi spremenljivk, ki se pojavljajo skozi celo poglavje metodologije.

PREGLEDNICA 5.11 Opis spremenljivk

Izboljšanje kakovosti poslovanja

- Kp-1 Kakovostno delo je odvisno od uravnoveženega zadovoljstva in zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih.
- Kp-2 Poslanstvo in notranje okolje podjetja ustvarja vodstvo.
- Kp-3 S pridobitvijo managerskih znanj in z izvajanjem delovnega procesa lahko govorimo o uspešnejšem in učinkovitejšem podjetju, če vodstvo pozna svoje »konkurente«, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo.
- Kp-4 Managerska znanja je mogoče pridobiti tudi z dobrim poznavanjem potreb trenutnih in potencialnih poslovnih partnerjev.
- Kp-5 Managerji so tisti subjekti v poslovanju podjetja, ki končno ovrednotijo kakovost izvedenega delovnega procesa.
- Kp-6 Na optimalno sprejemanje odločitev vpliva tekoče spremljanje dejavnosti in načrtovanje izboljšav na področju trženja in delovnih procesov v podjetju.
- Kp-7 Managerji in vsi delavci postavijo skupno kulturo podjetja, ki poudarja motivacijo posameznikovega vključevanja v delovni proces.
- Kp-8 Stalno izobraževanje zaposlenih pomeni temeljno osnovo delovanja podjetja.
- Kp-9 Podjetja morajo graditi medosebne odnose z vsemi subjekti, ki so vključeni v poslovni in delovni proces, kajti na ta način zagotavljajo zaupanje vseh zaposlenih.
- Kp-10 Podjetje mora slediti etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta.

Nadaljevanje na naslednji strani

V preglednici 5.12 so prikazane opisne statistične mere izidov pri sklopu izboljšanje kakovosti poslovanja, dobljeni pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

V preglednici 5.13 so prikazane opisne statistične mere izidov pri sklopu izboljšanje kadrovsko-informacijskega sistema in pretoka informacij, dobljeni pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

V preglednici 5.14 so prikazane opisne statistične mere izidov pri sklopu komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

V preglednici 5.15 so prikazane opisne statistične mere izidov pri sklopu najpomembnejši cilji za pridobitev znanja pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

V preglednici 5.16 so prikazane opisne statistične mere izidov pri

PREGLEDNICA 5.11 *Nadaljevanje s prejšnje strani**Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja*

- Kp-11 Znanja managerjev
- Kp-12 Poslovanja in dela
- Kp-13 Raziskovanja-inoviranja
- Kp-14 Managementa
- Kp-a Ali menite, da bi morali načrti za izboljšave managerskih znanj na ravni podjetja potekati v sodelovanju z vsemi zaposlenimi? (da, deloma, ne)
- Kp-b Ali menite, da bi morali načrti za izboljšave na ravni gospodarstva potekati v sodelovanju z managerji posameznih podjetij? (da, deloma, ne)
- Kp-c Kako bi ovrednotili podporo managerjev z vidika usposabljanja v vašem podjetju? (1–5)
- Kp-d Izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja je mogoče: z vlaganjem v zaposlene, z vlaganjem v opremo in modernizacijo podjetja, z vlaganjem v izobraževanje managerjev, z integracijo raziskovalnega in inovativnega dela, z izboljševanjem znanj in sposobnosti managerjev.
- Kp-e V okviru podjetja uporabljamo naslednji način (naslednje načine) za ugotavljanje kakovosti lastnega dela: pridobitev mnenj zaposlenih, anketiranje zaposlenih, tedenski razgovori, mesečni sestanki, pisanje poročil o delu, drugo.
- Kp-f Standard kakovosti (da, ne)
- Kp-g Certifikat poslovne odličnosti (da, ne)

Izboljšanje kadrovske informacijskega sistema in pretoka informacij

- Is-1 Znotraj poslovanja podjetja je treba skrbeti za zbiranje informacij in razumevanje lastnih tržnih segmentov.
- Is-2 Raziskovati je treba potrebe in želje obstoječih ter bodočih managerjev.
- Is-3 Za razvoj in obstoj podjetja je potrebna stalna prisotnost na trgu.
- Is-4 Treba je poskrbeti za analizo delovanja in poslovanja matičnega podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.
- Is-5 Prepoznati in analizirati je treba zunanje vplivne dejavnike na poslovanje in raziskovalni proces.
- Is-6 Prepoznati in analizirati je treba notranje vplivne dejavnike na poslovanje in raziskovalni proces.
- Is-7 Oblikovanje ustrezne politike in strategijo trženja podjetja je mogoče ustrezno analizirati, diagnosticirati in na njeni podlagi narediti prognozo poslovanja podjetja na trgu.
- Is-8 Na podlagi mednarodnega marketinga lahko govorimo o ustreznem zbiranju informacij in podatkov na tujem trgu.
- Is-9 Na podlagi vzpostavljenega informacijskega sistema lahko bolje informiramo zaposlene, združujemo informacije iz marketinških virov in hitreje rešujemo konkretne probleme v zvezi s poslovanjem in raziskovanjem trga.

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 5.11 Nadaljevanje s prejšnje strani

Is-10	Vlaganja v razvoj informacijske tehnologije so neizogibna, saj nas v to sili celoten trg poslovanja v EU in drugje po svetu.
<i>Komunikacijska struktura medosebnih odnosov, motivacija ter stimulacija zaposlenih</i>	
Mo-1	Pri izboljšanju poslovanja in raziskovalnega procesa je potrebno sodelovanje zaposlenih.
Mo-2	Sodelovanje zaposlenih je možno na podlagi pooblastil za avtonomno delo.
Mo-3	Potrebno je spodbujati zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih.
Mo-4	Potrebno je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja.
Mo-5	Potrebno je skrbeti za strokovni razvoj zaposlenih.
Mo-6	Potrebno je skrbeti za ugodno politiko zaposlenih (priznavati dosežke zaposlenih).
Mo-7	Za zadovoljstvo zaposlenih v zvezi z izvajanjem delovnega procesa so potrebni dobri medosebni odnosi.
Mo-8	Treba je skrbeti za nemoteno komunikacijsko strukturo glede na želje in potrebe vseh zaposlenih.
Mo-9	Komunikacija med vsemi zaposlenimi mora biti nemotena.
Mo-10	Treba je imeti jasno izdelano poslanstvo podjetja.
Mo-11	Zaposlene je treba spodbujati, da sodelujejo pri realizaciji ciljev podjetja.
Mo-12	Imidž podjetja je mogoče dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju.
Mo-13	Treba je zagotavljati ustrezne informacije v zvezi z nalogami in obveznostmi vsakega zaposlenega v podjetju.
<i>Najpomembnejši cilji za pridobitev znanja</i>	
Ci-1	Managerska znanja in pridobitev znanja razumemo kot najpomembnejši cilj izvajanja naše dejavnosti.
Ci-2	Za izvajanje poslovanja in zagotavljanje kakovosti poslovanja podjetja je treba imeti na voljo ustrezno opremo, strokovne kadre in kapital.
Ci-3	Treba je skrbeti za diverzifikacijo proizvodov – storitev, programov v skladu z razvojem trga.
Ci-4	Treba je vzdrževati dobre medosebne odnose oziroma skrbeti za dobro klimo v podjetju.
Ci-5	Vključevanje marketinških tehnik v izvajanje in vodenje izobraževanja managerjev v dejavnosti je neizogibno.
Ci-6	Pomembnost tržnega raziskovanja, ki omogoča hiter pretok informacij ter spremljanje notranjega in zunanjega okolja.
Ci-7	Treba je vlagati sredstva v permanentno tržno raziskovanje.
Ci-8	Promocijske aktivnosti so najpomembnejša marketinška aktivnost, ki predstavlja ključni element komunikacije izvajalcev s preteklimi, sedanjimi in potencialnimi partnerji.

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 5.11 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Ci-9	Marketinška strategija pomeni strogo izdelan načrt, ki je narejen predvsem za sledenje izboljšavam na trgu in poslovanju podjetja.
Ci-10	Podjetje mora imeti za doseganje uspešnih poslovnih in raziskovalnih rezultatov vzpostavljen ustrezen kadrovski in marketinški informacijski sistem na področju ugotavljanja potrebe po informacijah.

Dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja

Sm-1	Zunanje okolje podjetja je pozitivna spodbuda za managerje in zaposlene.
Sm-2	Notranje okolje podjetja in dobri medosebni odnosi so pozitivna spodbuda za zaposlene.
Sm-3	Vpliv novih tehnologij je pozitivna spodbuda za zaposlene.
Sm-4	Zakonodaja je pozitivna spodbuda za managerje in zaposlene.
Sm-5	Znanja managerjev so pozitivna spodbuda za zaposlene.
Sm-6	Razumevanje okoljske, tržne, zakonodajne in tehnološke problematike temelji na informacijah, povezanih z raziskavami, ki jih podjetje izvaja.

Vrednote

Vred-1	Enakost (enake možnosti za vse)
Vred-2	Notranja harmonija (zadovoljstvo s seboj)
Vred-3	Moč nad drugimi (potreba po nadzoru drugih, premoč nad drugimi)
Vred-4	Uživanje (izpolnitev, zadovoljitev potreb)
Vred-5	Svoboda (da mislimo in delamo, kar želimo)
Vred-6	Duhovno življenje (poudarek na duhovnih in ne na materialnih dobrinah)
Vred-7	Občutek pripadnosti (občutek, da drugim nekaj pomenimo)
Vred-8	Socialni red (družbena stabilnost)
Vred-9	Vznemirljivo življenje (razburljiva doživetja, avanture)
Vred-10	Občutek smiselnosti (občutek, da ima naše življenje nek namen, smisel)
Vred-11	Uglajenost (olikanost, vljudnost)
Vred-12	Bogastvo (materialna posest)
Vred-13	Zaščita naroda (obramba lastnega naroda pred zunanjimi sovražniki)
Vred-14	Samospoštovanje (občutek lastne vrednosti)
Vred-15	Vračanje uslug (izogibanje temu, da bi bil dolžen drugemu)
Vred-16	Ustvarjalnost (originalnost, domišljija)
Vred-17	Mir na svetu (svet brez vojn in konfliktov)
Vred-18	Tradicija (ohranjanje običajev, tradicije)
Vred-19	Zrela ljubezen (globoka čustvena in duhovna povezanost s partnerjem)
Vred-20	Samodisciplina (samoobvladanje, upiranje raznim skušnjavam)
Vred-21	Zasebnost (pravica do zasebne sfere, individualnosti)
Vred-22	Družinska varnost (varnost za naše najbližje)
Vred-23	Priznanje drugih (odobravanje, spoštovanje s strani drugih)
Vred-24	Povezanost z naravo (občutja enosti z naravo, biti del narave)

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 5.11 Nadaljevanje s prejšnje strani

Vred-25	Pestro življenje (polno izzivov, novosti in sprememb)
Vred-26	Modrost (razumevanje in zrelo spremljanje življenja)
Vred-27	Avtoriteta (pravica do vodenja in ukazovanja drugim)
Vred-28	Tesno prijateljstvo (zaupnost in medsebojna pomoč)
Vred-29	Lepota (lepota narave in umetnosti)
Vred-30	Socialna pravičnost (popravljanje krivic, skrb za nemočne)

PREGLEDNICA 5.12 Opisna statistika pri sklopu izboljšanje kakovosti poslovanja za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Kp-1	457	4,4267	0,74603	0,03490	1,00	5,00
Kp-2	457	3,8600	0,88238	0,04128	1,00	5,00
Kp-3	460	4,1087	0,83831	0,03909	1,00	5,00
Kp-4	459	3,9412	0,93852	0,04381	1,00	5,00
Kp-5	460	3,6435	1,07002	0,04989	1,00	5,00
Kp-6	460	4,2087	0,83753	0,03905	1,00	5,00
Kp-7	460	4,3478	0,82228	0,03834	2,00	5,00
Kp-8	460	4,4587	0,74127	0,03456	1,00	5,00
Kp-9	458	4,5218	0,64187	0,02999	2,00	5,00
Kp-10	458	4,4432	0,68912	0,03220	2,00	5,00
Kp-11	445	4,3596	0,75408	0,03575	1,00	5,00
Kp-12	440	4,4659	0,64297	0,03065	3,00	5,00
Kp-13	440	4,3068	0,80372	0,03832	2,00	5,00
Kp-14	435	4,2966	0,77511	0,03716	2,00	5,00
Kp-a	460	1,8065	0,61531	0,02869	1,00	3,00
Kp-b	463	1,6609	0,54209	0,02519	1,00	3,00
Kp-c	463	3,4363	1,10084	0,05116	1,00	5,00
Kp-d1	463	1,3413	0,72685	0,03378	1,00	5,00
Kp-d2	431	2,8701	0,99150	0,04776	2,00	5,00
Kp-d3	333	4,3874	0,79726	0,04369	1,00	5,00
Kp-e1	425	1,9365	1,19678	0,05805	1,00	5,00
Kp-e2	272	3,4559	1,07207	0,06500	2,00	5,00
Kp-e3	127	4,2047	0,63419	0,05628	3,00	5,00
Kp-e4	52	4,7885	0,49849	0,06913	3,00	5,00

sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

PREGLEDNICA 5.13 Opisna statistika pri sklopu izboljšanje kadrovske informacijskega sistema in pretoka informacij za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Is-1	453	4,2759	0,72029	0,03384	2,00	5,00
Is-2	449	3,5880	1,03162	0,04868	1,00	5,00
Is-3	454	4,6586	0,60550	0,02842	2,00	5,00
Is-4	454	4,3855	0,74813	0,03511	1,00	5,00
Is-5	454	4,2643	0,73434	0,03446	2,00	5,00
Is-6	451	4,2572	0,76327	0,03594	2,00	5,00
Is-7	438	4,2671	0,78566	0,03754	2,00	5,00
Is-8	451	3,8736	0,90651	0,04269	1,00	5,00
Is-9	454	4,3568	0,75496	0,03543	1,00	5,00
Is-10	454	4,4626	0,65922	0,03094	2,00	5,00

PREGLEDNICA 5.14 Opisna statistika pri sklopu komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Mo-1	460	4,5391	0,67365	0,03141	1,00	5,00
Mo-2	458	3,7555	0,95936	0,04483	1,00	5,00
Mo-3	459	4,3595	0,72342	0,03377	1,00	5,00
Mo-4	458	4,5131	0,67208	0,03140	2,00	5,00
Mo-5	457	4,5974	0,59589	0,02787	2,00	5,00
Mo-6	458	4,6157	0,64201	0,03000	2,00	5,00
Mo-7	460	4,3587	0,85789	0,04000	1,00	5,00
Mo-8	460	4,2739	0,71322	0,03325	1,00	5,00
Mo-9	459	4,5577	0,62555	0,02920	2,00	5,00
Mo-10	458	4,6201	0,62040	0,02899	2,00	5,00
Mo-11	460	4,6239	0,57912	0,02700	2,00	5,00
Mo-12	460	4,3370	0,84633	0,03946	1,00	5,00
Mo-13	460	4,4283	0,68382	0,03188	2,00	5,00

PREGLEDNICA 5.15 Opisna statistika pri sklopu najpomembnejši cilji za pridobitev znanja za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Ci-1	457	3,7155	0,94940	0,04441	1,00	5,00
Ci-2	457	4,5624	0,62209	0,02910	3,00	5,00

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 5.15 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Ci-3	455	4,2791	0,74436	0,03490	2,00	5,00
Ci-4	460	4,6239	0,57912	0,02700	3,00	5,00
Ci-5	454	4,2026	0,81563	0,03828	1,00	5,00
Ci-6	460	4,2435	0,76231	0,03554	1,00	5,00
Ci-7	460	4,0543	0,86526	0,04034	1,00	5,00
Ci-8	457	3,9168	0,89692	0,04196	1,00	5,00
Ci-9	457	3,9912	0,91523	0,04281	1,00	5,00
Ci-10	459	4,3791	3,45149	0,16110	1,00	55,00

PREGLEDNICA 5.16 Opisna statistika pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Sm-1	456	4,4342	0,74425	0,03485	1,00	5,00
Sm-2	457	3,8884	0,89505	0,04187	1,00	5,00
Sm-3	459	4,1046	0,83454	0,03895	1,00	5,00
Sm-4	457	3,9015	0,93256	0,04362	1,00	5,00
Sm-5	459	3,6471	1,09467	0,05109	1,00	5,00
Sm-6	459	4,2723	0,80793	0,03771	1,00	5,00

V preglednici 5.17 so prikazane opisne statistične mere izidov pri sklopu vrednote pri udeležencih raziskave, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih.

PREGLEDNICA 5.17 Opisna statistika pri sklopu vrednote za srednje velika podjetja

Spremenljivka	N	Mean	SD	SE	Min	Max
Vred-1	447	5,3445	1,57257	0,07438	1,00	7,00
Vred-2	447	5,8479	1,28081	0,06058	3,00	7,00
Vred-3	447	4,0045	1,97745	0,09353	1,00	7,00
Vred-4	447	5,5101	1,42031	0,06718	1,00	7,00
Vred-5	445	5,3213	1,56902	0,07438	1,00	7,00
Vred-6	447	5,0179	1,62647	0,07693	1,00	7,00
Vred-7	447	5,1700	1,49069	0,07051	1,00	7,00
Vred-8	444	4,6374	1,71082	0,08119	1,00	7,00
Vred-9	447	5,0582	1,77456	0,08393	1,00	7,00
Vred-10	444	5,3176	1,52941	0,07258	1,00	7,00
Vred-11	447	5,2148	1,69104	0,07998	1,00	7,00
Vred-12	445	3,5573	1,81323	0,08596	1,00	7,00
Vred-13	447	4,6622	1,70201	0,08050	1,00	7,00
Vred-14	445	5,6472	1,46860	0,06962	1,00	7,00
Vred-15	444	5,4775	1,52687	0,07246	1,00	7,00
Vred-16	447	5,8658	1,32917	0,06287	1,00	7,00
Vred-17	446	5,6345	1,36524	0,06465	3,00	7,00
Vred-18	447	4,8345	1,74992	0,08277	1,00	7,00
Vred-19	447	5,0895	1,66635	0,07882	1,00	7,00
Vred-20	444	4,0923	1,94925	0,09251	1,00	7,00
Vred-21	445	4,6854	1,83064	0,08678	1,00	7,00
Vred-22	447	5,4832	1,55297	0,07345	1,00	7,00
Vred-23	447	4,6577	1,79225	0,08477	1,00	7,00
Vred-24	446	5,0202	1,68857	0,07996	1,00	7,00
Vred-25	444	4,8649	1,72741	0,08198	1,00	7,00
Vred-26	446	5,5471	1,40185	0,06638	1,00	8,00
Vred-27	441	2,5556	1,79449	0,08545	1,00	7,00
Vred-28	447	4,8501	1,82100	0,08613	1,00	7,00
Vred-29	444	4,2342	1,90972	0,09063	1,00	7,00
Vred-30	443	4,8307	1,80641	0,08583	1,00	7,00

6 Ugotovitve, sklepi in priporočila

6.1 Ugotovitve raziskave

Teoretična izhodišča raziskave opredeljujemo v štirih poglavjih in podpoglavjih, ki se vsebinsko dopolnjujejo in poglabljajo naše celostno razumevanje kakovosti in razvoj kakovosti na osnovi izhodišč različnih avtorjev. Osredinjamo se na organizacijske procese in procese zagotavljanja smotrnega odločanja in doseganja smotrov ter ciljev podjetja, usmerjenih v obvladovanje kakovosti in poslovne odličnosti. Proučujemo teoretična izhodišča različnih avtorjev (npr. Drucker 1998; Crosby 1990; Garvin 1998; Ishikawa 1989; Pascale 1991; Pedler, Burgoyne in Boydell 1991; Rozman 1999; 2000b; Kralj 2005; Mulej 2000; 2006; Mulej in Hrast 2008; Markič 2004; Marolt in Gomišek 2005; Možina in Kovač 2006 in drugi), ki opredeljujejo organiziranost v podjetju, kakovost poslovanja, poslovno odličnost kot različico managementa znanja ter njun vpliv na uspešnost poslovanja. Delno jih sprejemamo, delno kritiziramo kot premalo celovite in zato iščemo spoznanja dalje.

V poglavjih 2 in 3 s povzetki različnih avtorjev (Capra 2002; Možina in Kovač 2006; Jaklič 2006; Drucker 2001; Pučko in Rozman 1997; Nonaka in Takeuchi 1995; Collins in Porras 2000; Roos in dr. 2000; Kaplan in Norton 2001 in drugi) proučujemo ključne značilnosti managementa znanja in spoznanja, ki odločilno vplivajo na management vodstvenih managerjev in strokovnjakov v vršnem managementu organizacije. Posebno pozornost posvečamo pojmu in pomenu organizacijske kulture, vodenju organizacije, pridobivanju znanja, ustvarjalnosti, motiviranju, medosebnim odnosom med zaposlenimi, učeči se organizaciji ter vrednotam; tu povzemamo misli različnih avtorjev (Vila 1994; Gruban 2003; Schein 1992; Rozman 2000b; Mesner Andolšek 1995; Kralj 2005; Tavčar 2005; Robbins 1991; Kavčič 1991; Duck 2001; Ivanko 1999 in drugi), ki poudarjajo, da kultura podjetja obsega prevladujoče vzore, vrednote, navade, značilnosti, način razmišljanja, delovanja in odzivanja podjetja na vplive okolja. Do tega sklopa virov spoznanj imamo enak odnos kot do zgoraj pravkar povzetega.

Na osnovi spremljanja najboljše prakse in pristopov uspešnih podje-

tij, kakor tudi razvoja uspešnosti organizacij, prepoznavamo nekaj modelov (model odličnosti EFQM, standard ISO 9001, BPR (Business Process Reengineering), Six Sigma, 20 ključev in druge), ki jih za obvladovanje kakovosti in uspešnosti poslovanja uporabljajo najboljše.

Velik poudarek pripisujemo tudi vlogi in pomenu voditeljstva. Na podlagi spoznanj mnogih (Hammer 2001; Capra 2002; Crosby 1990; Burke 2002; Senge 2002; Steere 2002; Cogner 2002; Prašnikar 2005; Lipičnik 2005; Rozman 1993; 1996; 2000a; Kralj 2005; Halal 1996; Bizjak in Rihtar 2000; Biloslavo 2006; Drucker 2001 in drugi) podajamo ugotovitve za uspešno in učinkovito vodenje kot odločilen pristop vodilnega osebja in njihove sposobnosti pravočasnega, preudarnega načina vodenja. Pomembna naloga managerjev je, da posamezniku v organizaciji pomaga počasi, vztrajno rasti, ga spreminjati, pomagati ustvarjati in poglobljati zaupanje. Management znanja temelji tudi na osebni odgovornosti. Bolj uspešna podjetja so sposobna učinkoviteje in hitreje prelivati ustrezno znanje v nove izdelke, storitve in jih uspešno tržiti na mednarodnih trgih.

Osredinili smo se na ključne besede raziskave, ki so predstavljale tudi izhodišče za oblikovanje naslova raziskave in pripravo dispozicije. Izvedli smo oblikovanje hipotez, izbiro metodologije in tehnike raziskovanja, razvoj orodij, pripomočkov za pridobivanje podatkov, testiranje, analizo podatkov, vrednotenje in interpretacijo izidov, izdelavo in oblikovanje teoretičnega in empiričnega dela raziskave, oblikovanje sklepne razprave, zaključno oblikovanje in lektoriranje raziskave, predložitev raziskave za zagovor ter nadaljevanje raziskave z iskanjem izboljšav v modelu MZ SOVA.

Za pridobivanje podatkov smo razvili anketni vprašalnik, pri čemer smo izhajali iz predpostavk in hipotez, ki smo jih opredelili v uvodnem delu raziskave. Za vsako hipotezo smo oblikovali šest do deset anketnih trditev. Teoretični del smo poskušali potrditi s pomočjo anketiranja managerjev, vodilnih in strokovnih sodelavcev v organizaciji, za kar smo oblikovali poseben sklop trditev, opredeljenih na osnovi teoretično prepoznavnih osnovnih pristopov. Zbiranje, obdelavo in analizo podatkov smo izvedli s pomočjo opisne statistike in enofaktorske analize variance po programu SPSS ANOVA.

V *analizi in interpretaciji izidov* uvodoma povzamemo koncept raziskave, kjer smo na vzorcu 500 podjetij z metodo anketiranja želeli pridobiti čim širše mnenje o posameznih trditvah, ki se vsebinsko nanašajo na pristope in prakso v managementu odličnosti organizacij, manage-

mentu znanja kot pogoju za uspešno in učinkovito poslovanje sodobnih gospodarskih družb. Vzorec je vključeval izdelovalne, trgovske, storitvene organizacije na območju Slovenije, ki smo jih izbrali naključno iz vzorca najuspešnejših v preteklih letih (priznanje za poslovno odličnost PRSPO – priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost), imetniki certifikatov kakovosti po standardu ISO 9001. Zanimalo nas je predvsem mnenje vodstvenega, vodilnega in strokovnega osebja. V raziskavi je sodelovalo 825 managerjev, vodilnih in strokovnih sodelavcev, od tega 60,72 % žensk in 37,94 % moških. Ciljna skupina anketirancev je bila dosežena, saj je v strukturi ankete 93,30 % vodilnih oziroma strokovnih delavcev. Analiza in interpretacija izidov raziskave prikazuje potrditev postavljenih hipotez.

V različnih podjetjih uporabljajo različne načine informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, kontroliranja in koordiniranja. Predvidevamo, da ti procesi v organizacijah vplivajo na obvladovanje znanja v podjetjih.

Uspešno vodenje politike podjetja je odvisno od dobro zastavljene strategije politike podjetja, potrebnih znanj, veščin in vrednot managerjev, od kulture organizacije, ki je usmerjena v znanje, od umnega gospodarjenja, medosebnih odnosov zaposlenih v notranjem okolju in poslovnih partnerje v zunanjem družbeno-poslovnem okolju.

6.2 Preveritev in morebitna potrditev hipotez

Osnovni namen raziskave je bil natančneje proučiti teorijo organizacijskih in poslovnih ved ter z upoštevanjem primerljivih relevantnih dejstev na strokoven in argumentiran način podati verodostojne poglede na dejansko stanje in model nove usmeritve razvoja modela poslovne odličnosti. Z raziskavo smo želeli opredeliti razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja na kakovost in poslovno odličnost v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Ker menimo, da boljše obvladovanje znanja vodi k večji uspešnosti in s tem tudi k večji odličnosti podjetja, smo v raziskavi oblikovali dve glavni hipotezi.

- H1 *Management znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno pozitiven vpliv na poslovno odličnost.*
- H2 *Management znanja v velikih slovenskih podjetjih ima signifikantno pozitiven vpliv na organizacijske procese informiranja, planiranja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja in kontroliranja.*

Obe glavni hipotezi H1 in H2, na osnovi katerih predpostavljamo, da ima management znanja v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih signifikantno pozitiven vpliv na poslovno odličnost, lahko potrdimo. S pomočjo enosmerne analize variance, kjer smo iskali razlike med podjetji, ki imajo certifikat poslovne odličnosti, ter tistimi, ki ga nimajo, smo ugotovili, da smo pri vseh sklopih vprašalnika dobili statistično značilne razlike med podjetji, ki imajo certifikat poslovne odličnosti, ter tistimi, ki ga nimajo, in sicer smo razlike dobili pri sklopih:

- izboljšanje kakovosti poslovanja,
- izboljšanje kadrovsko-informacijskega sistema in pretoka informacij,
- komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija zaposlenih,
- najpomembnejši cilji za pridobitev znanja,
- dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja ter
- vrednote pri srednje velikih in velikih podjetjih.

Glede na glavne hipoteze raziskave smo po sklopih oblikovali še delne hipoteze. S pomočjo delnih hipotez smo podrobneje preverili, kje se pojavljajo razlike med posameznimi sklopi.

H2.1 Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.

Na uspešnost podjetij vpliva management znanja s politiko kakovosti, ki vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja, pridobljenega v procesu učenja. Proces učenja in pridobivanja ter uporaba znanja je odvisen od posameznikov, zaposlenih (npr. kadrovanje, ravnanje s človeškimi viri), predvsem pa od politike in prakse organizacije. Znanje se je treba naučiti uporabiti, torej morata biti učenje in znanje v organizaciji povezana, usklajena. Temu lahko širše gledano rečemo management znanja (Biloslavo 2004; Rozman 2000b). Da bi dosegli obvladovanje kakovosti, morajo v podjetju vsi sodelovati in pospešiti obvladovanje kakovosti, vključujoč najvišje managerje, vse funkcijske managerje in vse zaposlene (Ishikawa 1989). Celovit in zato učinkovit in uspešen pristop k managementu postaja vse bolj nujnost za vse organizacije, ki želijo zagotoviti konkurenčne izdelke oziroma storitve tako

na tujih kot tudi na domačih trgih. Dejstvo je, da je za vsako organizacijo, ki se želi vključiti ali obdržati na konkurenčnem nacionalnem in mednarodnem trgu, odločilnega pomena kakovost poslovanja ter zagotavljanje učinkovitosti z ustvarjalnostjo, uporabljeno za rutino in inoviranje. V podjetjih morajo vse več pozornosti nameniti obvladovanju kakovosti, saj je od kakovosti in poslovne odličnosti s pomočjo poslovnih in drugih, npr. tehnično-tehnoloških inovacij, odvisen končni izid (Bateson 1995; Evans in Russel 1992; Glasser 1995; Heskett 1996; Mahin 1991; Markič 2004; Melavc 1993; Rozman 2000b; Rusjan 1995; Webster 1991 itn.).

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.1

Hipotezo 2.1 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu izboljšanje kakovosti poslovanja za srednje velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri več postavkah. S tem lahko potrdimo trditev, ki pravi, da management znanja s politiko kakovosti poslovanja vodi v poslovno odličnost podjetja. Srednje velika podjetja s certifikatom poslovne odličnosti in brez certifikata poslovne odličnosti statistično značilno najbolj ločujejo postavke Kp-1 – Kakovostno delo je odvisno od uravnoveženega zadovoljstva in zadovoljstva in zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Kp-2 – Poslanstvo in notranje okolje podjetja ustvarja vodstvo ($p = 0,000$), Kp-3 – Za pridobitev managerskih znanj in izvajanje delovnega procesa lahko govorimo o uspešnejšem in učinkovitejšem podjetju, če vodstvo pozna svoje »konkurente«, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo ($p = 0,000$), Kp-4 – Managerska znanja je mogoče pridobiti tudi z dobrim poznavanjem potreb trenutnih in potencialnih poslovnih partnerjev ($p = 0,000$), Kp-6 – Na optimalno sprejemanje odločitev vpliva tekoče spremljanje dejavnosti in načrtovanje izboljšav na področju trženja in delovnih procesov v podjetju ($p = 0,000$), Kp-7 – Managerji in vsi sodelavci postavijo skupno kulturo podjetja, ki poudarja motivacijo posameznikovega vključevanja v delovni proces ($p = 0,000$), Kp-8 – Stalno izobraževanje zaposlenih pomeni temeljno osnovo delovanja podjetja ($p = 0,000$), Kp-9 – Podjetja morajo graditi medosebne odnose z vsemi subjekti, ki so vključeni v poslovni in delovni proces, kajti na ta način vzpostavljajo zaupanje vseh zaposlenih ($p = 0,002$), Kp-10 – Podjetje mora slediti etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta ($p = 0,000$), Kp-11 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja znanja managerjev ($p = 0,000$), Kp-12

– Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja poslovanja in dela ($p = 0,000$), Kp-13 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja raziskovanja-inoviranja ($p = 0,000$), Kp-14 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja managementa ($p = 0,000$).

H 2.2 Kakovost poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.

Hipotezo 2.2 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu izboljšanje kakovosti poslovanja za velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri več postavkah. S tem ugotavljamo, da ima tudi v velikih slovenskih podjetjih kakovost poslovanja pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.2

Velika podjetja s certifikatom poslovne odličnosti in tista velika podjetja brez certifikata poslovne odličnosti statistično značilno najbolj ločujejo postavke Kp-1 – Kakovostno delo je odvisno od uravnoveženega zadovoljstva in zadovoljstva in zadovoljevanja potreb vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Kp-2 – Poslanstvo in notranje okolje podjetja ustvarja vodstvo ($p = 0,000$), Kp-3 – Za pridobitev managerskih znanj in izvajanje delovnega procesa lahko govorimo o uspešnejšem in učinkovitejšem podjetju, če vodstvo pozna svoje »konkurentne«, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo ($p = 0,000$), Kp-4 – Managerska znanja je mogoče pridobiti tudi z dobrim poznavanjem potreb trenutnih in potencialnih poslovnih partnerjev ($p = 0,000$), Kp-6 – Na optimalno sprejemanje odločitev vpliva tekoče spremljanje dejavnosti in načrtovanje izboljšav na področju trženja in delovnih procesov v podjetju ($p = 0,000$), Kp-7 – Managerji in vsi sodelavci postavijo skupno kulturo podjetja, ki poudarja motivacijo posameznikovega vključevanja v delovni proces ($p = 0,000$), Kp-8 – Stalno izobraževanje zaposlenih pomeni temeljno osnovo delovanja podjetja ($p = 0,000$), Kp-9 – Podjetja morajo graditi medosebne odnose z vsemi subjekti, ki so vključeni v poslovni in delovni proces, kajti na ta način vzpostavljajo zaupanje vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Kp-10 – Podjetje mora slediti etičnim standardom in pravilom, da lahko govori o dolgoročnem zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih, ki izhajajo iz delovnega mesta ($p = 0,000$), Kp-11 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja znanja managerjev ($p = 0,001$), Kp-12 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja poslovanja in dela ($p =$

0,000), Kp-13 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja raziskovanja-inoviranja ($p = 0,000$), Kp-14 – Pomembnost analize, spremljanja in izvajanja managementa ($p = 0,000$).

Odličnost podjetja pomeni zagotavljanje kakovosti in uspešnosti poslovanja podjetja (Bateson 1995; Dolinšek 2000; Evans in Russel 1992; Glasser 1995; Heskett 1996; Mahin 1991; Markič 2005b; Melavc 1993; Rozman 2000b; Rusjan 1995; Webster 1991 itn.). Kakovost poslovanja predstavlja osnovo za njegovo odličnost. Preživetje podjetja je odvisno od kakovosti njegovih izdelkov ali storitev, o čemer odločajo odjemalci in kupci. Na kakovost izdelkov in storitev vpliva znotraj ponudnikovega podjetja kakovost vseh procesov in dejavnikov podjetja ter njihovega organiziranja in vodenja. Kakovost lahko podpira uporabo znanja za pridobitev standarda ISO 9000 (Piskar 2003), slednja zato pomeni obliko managementa znanja.

H 2.3 *Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.*

Poenostavljeno je informacija sporočilo, ki jo dajalec vplivno posreduje prejemniku. Dejanje je informiranje, medtem ko komunikološka veda razlikuje med različnimi shemami informacijskega krogotoka. Informacijska teorija raziskuje formalno zgradbo sporočil in motnje pri njihovem prenosu. Motnje predstavljajo način, oviro, saj so sporočila napačno predstavljena ali razumljena, lahko pa tudi pomanjkljiva, ne-popolna, enostranska ali pa jih celo ni. Rečemo, da je informacija moč. Informacije so nekakšno sredstvo tistih, ki jih proizvajajo za nadzor. Informacije razkrivajo, kako delovni, uspešni, verodostojni in strokovni so dajalci informacij, v organizaciji zato pooblaščen zaposleni (vodstvo posameznih enot) in posredovalci informacij. Na drugi strani pa so informacije mehanizem s povratno funkcijo. Informacije so bistvene in potrebne pri zanesljivem odločanju. Drugačen je dostop do informacij v podjetjih. Treba je delegirati, dajati pristojnosti osebam (vodje, strokovnjaki). Pri tem je pomemben tudi obseg informacij (Burja 1999).

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.3

Hipotezo 2.3 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu izboljšanje kadrovsko-informacijskega sistema in pretoka informacij za srednje velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri vseh postavkah, in sicer: Is-1 – Znotraj poslovanja podjetja je treba skrbeti za zbiranje in-

formacij in razumevanje lastnih tržnih segmentov, Is-2 – Treba je raziskovati potrebe in želje obstoječih ter bodočih managerjev, Is-3 – Za razvoj in obstoj podjetja je potrebna stalna prisotnost na trgu, Is-4 – Treba je poskrbeti za analizo delovanja in poslovanja matičnega podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, Is-5 – Prepoznati in analizirati je treba zunanje vplivne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje in raziskovalni proces, Is-6 – Prepoznati in analizirati je treba notranje vplivne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje in raziskovalni proces, Is-7 – Oblikovanje ustrezne politike in strategijo trženja podjetja je mogoče ustrezno analizirati, diagnosticirati in na njeni podlagi narediti prognozo poslovanja podjetja na trgu, Is-8 – Na podlagi mednarodnega trženja lahko govorimo o ustreznem zbiranju informacij in podatkov na tujem trgu, Is-9 – Na podlagi vzpostavljenega informacijskega sistema lahko bolje informiramo zaposlene, združujemo informacije iz tržnih virov in hitreje razrešujemo konkretne probleme v zvezi s poslovanjem in raziskovanjem trga, Is-10 – Vlaganja v razvoj informacijske tehnologije so neizogibna, saj nas v to sili celoten trg poslovanja v EU in drugje po svetu. Vse postavke razlikujejo podjetja s certifikatom poslovne odličnosti s stopnjo tveganja napake 0,000 %.

H2.4 Kadrovsko-informacijski sistem in pretok informacij kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

Hipotezo 2.4 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu izboljšanje kadrovske informacijskega sistema in pretoka informacij za velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri vseh postavkah.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H2.4

Is-1 – Znotraj poslovanja podjetja je treba skrbeti za zbiranje informacij in razumevanje lastnih tržnih segmentov, Is-2 – Treba je raziskovati potrebe in želje obstoječih ter bodočih managerjev, Is-3 – Za razvoj in obstoj podjetja je potrebna stalna prisotnost na trgu, Is-4 – Treba je poskrbeti za analizo delovanja in poslovanja matičnega podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, Is-5 – Prepoznati in analizirati je treba zunanje vplivne dejavnike na poslovanje in raziskovalni proces, Is-6 – Prepoznati in analizirati je treba notranje vplivne dejavnike na poslovanje in raziskovalni proces, Is-7 – Oblikovanje ustrezne politike in strategijo trženja podjetja je mogoče ustrezno analizirati, diagnosticirati in na njeni podlagi narediti prognozo poslovanja podjetja na trgu, Is-8 – Na podlagi

mednarodnega trženja lahko govorimo o ustreznem zbiranju informacij in podatkov na tujem trgu, Is-9 – Na podlagi vzpostavljenega informacijskega sistema lahko bolje informiramo zaposlene, združujemo informacije iz tržnih virov in hitreje razrešujemo konkretne probleme v zvezi s poslovanjem in raziskovanjem trga, Is-10 – Vlaganja v razvoj informacijske tehnologije so neizogibna, saj nas v to sili celoten trg poslovanja v EU in drugje po svetu. Vse postavke razlikujejo podjetja s certifikatom poslovne odličnosti s stopnjo tveganja napake 0,000 %.

H 2.5 Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) ter vrednote kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

V vsaki organizaciji se razvija organizacijska kultura, ki daje pečat miselnosti in delovanju vseh sodelavcev, da so npr. strpni do razlik lastnosti ljudi ter ugleda organizacije v ožjem in širšem družbenem okolju. Pri praktični vpeljavi managementa znanja v organizacije se pogosto pojavijo ovire. Te ovire so povezane predvsem s kulturo in njenim vplivom na prenašanje znanja na sodelavce in na njegovo poslovno koristno uporabo. Problemi, ki največkrat nastopijo in onemogočijo prenos znanja med zaposlenimi ter njegovo uporabo, so predvsem pomanjkanje časa, pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, kultura z nerazumevanjem za pomen širjenja znanja in izmenjave znanja, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja ipd. Lahko bi rekli, da je vse to posledica neustrezne, zastarele organizacijske kulture v podjetju. Zato je v večini primerov v podjetju treba najprej inovirati organizacijsko kulturo, pri čemer imajo poleg lastnikov najpomembnejšo vlogo managerji (več npr. v Adizes 1996; Brajša 1994; Brekić 1991; Crosby 1990; Dubrovski 1995; Evans in Russel 1992; Gabrijelčič 1995; Glasser 1995; Marolt 1994; McDonald in Payne 1996; Musek 1991; Pučko 1998; Pumpin in Prage 1995; Silvestro in Fitzgerald 1992; Trček 1997 in drugi). Mulej (2006) predlaga usmerjanje pozornosti na etiko soodvisnosti kot odsev dejanske soodvisnosti ter kot na podlago, da se uveljavi kultura sodelovanja, medsebojnega prenosa znanja, da bi sodelavci skupaj znali več in zato zmogli opraviti in inovirati svoje delo.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.5

Hipotezo 2.5 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, mo-

tivacija ter stimulacija zaposlenih za srednje velika podjetja ugotovili pomembne razlike na postavkah: Mo-1 – Pri izboljšanju poslovanja in raziskovalnega procesa je potrebno sodelovanje zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-3 – Treba je spodbujati zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-4 – Treba je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja ($p = 0,000$), Mo-5 – Treba je skrbeti za strokovni razvoj zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-6 – Treba je skrbeti za ugodno politiko zaposlenih (priznavati dosežke zaposlenih) ($p = 0,000$), Mo-8 – Treba je skrbeti za nemoteno komunikacijsko strukturo glede na želje in potrebe vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-9 – Komunikacija med vsemi zaposlenimi mora biti nemotena ($p = 0,000$), Mo-10 – Treba je imeti jasno izdelano poslanstvo dela ($p = 0,000$), Mo-11 – Zaposlene je treba spodbujati, da sodelujejo pri realizaciji ciljev podjetja ($p = 0,000$), Mo-12 – Ugled podjetja je mogoče dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju ($p = 0,000$) in Mo-13 – Treba je zagotavljati ustrezne informacije v zvezi z nalogami in obveznostmi vsakega zaposlenega v podjetju ($p = 0,000$).

H2.6 *Komunikacijska struktura, medosebni odnosi, motivacija, stimulacija (organizacijska kultura) ter vrednote kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.*

V organizaciji je komuniciranje tudi ključna oblika dela tima, saj omogoča njegovo delovanje in razvoj. Nenehno medsebojno obveščanje in izmenjava mnenj sta pogoja za sodelovanje in odločanje. Kakovostno komuniciranje je dvosmerni ali celo večsmerni proces, ki omogoča uporabno izkušenj drugih v timu in doseganje razrešitev, ki jih posameznik ne bi mogel prepoznati. S komuniciranjem tim spozna, zazna, analizira in rešuje probleme, sprejema odločitve, usklajuje delo posameznika. Kakovostno komuniciranje je odprto in spontano.

Medosebni odnosi so odraz organizacijske klime (vzdušja) v organizaciji. Organizacijska klima je definirana kot percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, odnosi), ki so vsem udeležencem organizacije psihološko smiselni. Dobri medosebni odnosi v organizaciji se odražajo v zadovoljstvu zaposlenih kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu. Motivacija je pomemben element kadrovske funkcije. Zadovoljstvo zaposlenih dosegajo s tem, da podjetju nenehno spremljajo njihovo zadovoljstvo. Katere elemente vključiti v cilje poslovnega pro-

cesa, da zaposlene motivirajo k doseganju ciljev, večji kakovosti poslovanja in dela, pa je naloga managerjev. Zaposleni morajo izražati svoja mnenja, želje, pričakovanja, delati z veseljem, izražati občutke zadovoljstva pri delu, uskladiti organizacijske cilje z individualnimi potrebami, ki sproščajo motivacijo v smeri želenih usmeritev in uspeha.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.6

Hipotezo 2.6 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu komunikacijska struktura medosebnih odnosov med zaposlenimi, motivacija ter stimulacija ter vrednot zaposlenih za velika podjetja ugotovili statistično značilne razlike na vseh postavkah, in sicer: Mo-1 – Pri izboljšanju poslovanja in raziskovalnega procesa je potrebno sodelovanje zaposlenih ($p = 0,005$), Mo-2 – Sodelovanje zaposlenih je možno na podlagi pooblastil za avtonomno delo ($p = 0,000$), Mo-3 – Treba je spodbujati zaposlene na podlagi usklajevanja potreb in pričakovanj vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-4 – Treba je prepoznati in usklajevati znanja in sposobnosti zaposlenih s cilji podjetja ($p = 0,000$), Mo-5 – Treba je skrbeti za strokovni razvoj zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-6 – Treba je skrbeti za ugodno politiko zaposlenih (priznavati dosežke zaposlenih) ($p = 0,000$), Mo-7 – Za zadovoljstvo zaposlenih v zvezi z izvajanjem delovnega procesa so potrebni dobri medosebni odnosi ($p = 0,025$), Mo-8 – Treba je skrbeti za nemoteno komunikacijsko strukturo glede na želje in potrebe vseh zaposlenih ($p = 0,000$), Mo-9 – Komunikacija med vsemi zaposlenimi mora biti nemotena ($p = 0,000$), Mo-10 – Treba je imeti jasno izdelano poslanstvo dela ($p = 0,000$), Mo-11 – Zaposlene je treba spodbujati, da sodelujejo pri realizaciji ciljev podjetja ($p = 0,000$), Mo-12 – Ugled podjetja je mogoče dosegati z zvestobo in pripadnostjo vseh zaposlenih v podjetju ($p = 0,000$) in Mo-13 – Treba je zagotavljati ustrezne informacije v zvezi z nalogami in obveznostmi vsakega zaposlenega v podjetju ($p = 0,000$).

H 2.7 Pridobitev znanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vpliva na poslovno odličnost podjetja.

Znanje posameznika in management znanja managerjev in vodilnih strokovnjakov zagotovo predstavlja osnovo odličnosti sodobne organizacije in gospodarske družbe. S pomočjo analize variance pri sklopu najpomembnejši cilji za pridobitev znanja za srednje velika podjetja smo ugotovili pomembne razlike na vseh postavkah, in sicer: Ci-1 – Mana-

gerska znanja in pridobitev znanja razumemo kot najpomembnejši cilj izvajanja naše dejavnosti, Ci-2 – Za izvajanje poslovanja in zagotavljanje kakovosti poslovanja podjetja moramo imeti na voljo ustrezno opremo, strokovne kadre in kapital, Ci-3 – Treba je skrbeti za diverzifikacijo izdelkov – storitev, programov v skladu z razvojem trga, Ci-4 – Treba je vzdrževati dobre medosebne odnose oziroma skrbeti za dobro klimo v podjetju, Ci-5 – Vključevanje tržnih tehnik v izvajanje in vodenje izobraževanja managerjev ter v dejavnosti je neizogibno, Ci-6 – Pomembnost tržnega raziskovanja, ki omogoča hiter pretok informacij ter spremljanje notranjega in zunanjega okolja, Ci-7 – Treba je vlagati sredstva v permanentno tržno raziskovanje, Ci-8 – Promocijske aktivnosti so najpomembnejša tržna aktivnost, ki predstavlja ključni element komunikacije izvajalcev s preteklimi, sedanjimi in potencialnimi partnerji, Ci-9 – Tržna strategija pomeni natančno izdelan načrt, ki je narejen predvsem za sledenje izboljšavam na trgu in poslovanju podjetja, Ci-10 – Podjetje mora imeti za doseganje uspešnih poslovnih in raziskovalnih izidov vzpostavljen ustrezen kadrovski in tržni informacijski sistem na področju ugotavljanja potrebe po informacijah. Vse postavke razlikujejo podjetja s certifikatom poslovne odličnosti s stopnjo tveganja napake 0,000 %.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H2.7

Hipotezo H2.7 smo potrdili. Znanje posameznika in management znanja managerjev in vodilnih strokovnjakov zagotovo predstavlja osnovo odličnosti sodobne organizacije in gospodarske družbe. Vse postavke razlikujejo podjetja s certifikatom poslovne odličnosti s stopnjo tveganja napake 0,000 %, kar pomeni, da zelo pomembno razlikujejo med podjetji, ki so pridobila certifikat poslovne odličnosti in med tistimi, ki certifikata poslovne odličnosti niso pridobila. Iz tega je razvidno, da vse sestavine managementa poslovne odličnosti pozitivno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

H2.8 Pridobitev znanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih ima pomembno vlogo in je vodilo k poslovni odličnosti podjetja.

Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Novo znanje je treba pridobivati, ga unovčiti kot dodano vrednost, s katero se dosegajo načrtovani cilji in izidi ter povečuje gospodarska uspešnost. Evropska unija zaradi svoje ciljne naravnosti k po-

večanju konkurenčnosti zadeva v širok spekter dejavnikov, povezanih z obvladovanjem sprememb, s kakovostjo in ustvarjalnostjo posameznika in gospodarske družbe. Sprejeti mora učenje, pridobivanje znanja kot vseživljenjski proces.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.8

Hipotezo 2.8 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu najpomembnejši cilji za pridobitev znanja za velika podjetja ugotovili pomembne razlike na devetih od desetih postavk, in sicer: Ci-2 – Za izvajanje poslovanja in zagotavljanje kakovosti poslovanja podjetja moramo imeti na voljo ustrezno opremo, strokovne kadre in kapital ($p = 0,000$), Ci-3 – Treba je skrbeti za diverzifikacijo izdelkov – storitev, programov v skladu z razvojem trga ($p = 0,000$), Ci-4 – Treba je vzdrževati dobre medosebne odnose oziroma skrbeti za dobro klimo v podjetju ($p = 0,000$), Ci-5 – Vključevanje tržnih tehnik v izvajanje in vodenje izobraževanja managerjev ter v dejavnosti je neizogibno ($p = 0,000$), Ci-6 – Pomembnost tržnega raziskovanja, ki omogoča hiter pretok informacij ter spremljanje notranjega in zunanjega okolja ($p = 0,000$), Ci-7 – Treba je vlagati sredstva v permanentno tržno raziskovanje ($p = 0,000$), Ci-8 – Promocijske aktivnosti so najpomembnejša tržna aktivnost, ki predstavlja ključni element komunikacije izvajalcev s preteklimi, sedanjimi in potencialnimi partnerji ($p = 0,000$), Ci-9 – Tržna strategija pomeni natančno izdelan načrt, ki je narejen predvsem za sledenje izboljšavam na trgu in poslovanju podjetja ($p = 0,000$), Ci-10 – Podjetje mora imeti za doseganje uspešnih poslovnih in raziskovalnih izidov vzpostavljen ustrezen kadrovski in tržni informacijski sistem na področju ugotavljanja potrebe po informacijah ($p = 0,003$).

H 2.9 Dejavniki razvoja podjetja – Spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih imajo pomembno vlogo in so vodilo k poslovni odličnosti podjetja.

Za izvedbo kakršnega koli bolj temeljitega akcijskega načrta in aktivnosti za izboljšanje notranjega delovanja organizacije je nujno sodelovanje vodij in ključnih kadrov organizacije. Usklajenost bodočih potreb na eni strani in zmožnosti in ambicij posameznikov na drugi strani je smisel opredeljevanja aktivnosti v organizaciji. Sistem razvoja kariere v organizaciji pomeni poskus usklajevati bodoče potrebe organizacije z željami (ambicijami) in realnimi potenciali posameznikov.

Odgovornost za kariero je deljena med posameznika in organizacijo. Kariera je odvisna od iniciative posameznika in osebne odgovornosti. Organizacija sicer lahko da pobudo posamezniku, mu nudi možnost, vendar brez njegove aktivne vloge ne more računati nanj. Organizacija deluje na ozaveščanju in informiranju o možnosti razvoja in načrtovanja kariere, svetuje zaposlenim prek komunikacijskih kanalov (interna glasila, seminarji, interno oglaševanje potreb po sodelavcih), informira ob vstopu v organizacijo. Florjančič (1994) navaja, da gre za kadroviski informacijski sistem, pri katerem je že ob vstopu v organizacijo naloga kadrovske službe, da pridobi podatke o zaposlenih strokovnjakih, njihovih željah, ambicijah za bodoče delo v notranjem in tudi v zunanjem okolju organizacije.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.9

Hipotezo 2.9 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja za srednje velika podjetja ugotovili pomembne razlike na več postavkah. Pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja za srednje velika podjetja smo ugotovili največje razlike na postavkah: Sm-3 – Vpliv novih tehnologij je pozitivna spodbuda za zaposlene ($p = 0,002$) in Sm-4 – Zakonodaja je pozitivna spodbuda za managerje in zaposlene ($p = 0,009$). Najmanjše razlike se pojavljajo pri postavki Sm-5 – Znanja managerjev so pozitivna spodbuda za zaposlene ($p = 0,640$).

H 2.10 Dejavniki razvoja podjetja – Spodbude v procesu poslovanja kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

Spodbude za managerje in strokovnjake se kažejo v uspešni organizaciji, v motiviranosti, sposobnosti hitrega prilagajanja, fleksibilni strategiji razvoja, demokratičnem slogu vodenja, hitrem učenju, spoštovanju človeka, razvijanju managerskega kadra, možnostih za kreativnost, stalnem izobraževanju in usposabljanju, sistemu plačevanja/nagrajevanja, povezovanju plač s poslovnim uspehom, v nagradah za inovacije, kreativnosti in produktivnosti, nagrajevanju zelenih izidov, v vzporednem načrtovanje karier idr.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.10

Hipotezo 2.10 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene de-

lavce v procesu poslovanja za velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri več postavkah. Do največjih razlik pri sklopu dejavniki razvoja podjetja – spodbuda za managerje in vodstvene delavce v procesu poslovanja za srednje velika podjetja je prišlo pri postavkah: Sm-1 – Zunanje okolje podjetja je pozitivna spodbuda za managerje in zaposlene ($p = 0,000$), Sm-2 – Notranje okolje podjetja in dobri medosebni odnosi so pozitivna spodbuda za zaposlene ($p = 0,000$) in Sm-5 – Znanja managerjev so pozitivna spodbuda za zaposlene ($p = 0,003$).

H 2.11 Vrednote kot del managementa znanja v srednje velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

Vrednote opredeljuje Musek (1993, 72–73) kot posplošeno in relativno trajno pojmovanje o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje. Vrednote predstavljajo reprezentacije določenih idealov, idealnih, popolnih kategorij o stanjih in ravnanjih, ki jih velja dosegati.

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.11

Hipotezo 2.11 smo delno potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu vrednote za srednje velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri nekaterih vrednotah. Razlike med podjetji, ki dosegajo poslovno odličnost, in tistimi, ki je ne dosegajo, se v srednje velikih podjetjih pojavljajo pri vrednotah uživanje (izpolnitev, zadovoljitev potreb) ($p = 0,001$), občutek pripadnosti (občutek, da drugim nekaj pomenimo) ($p = 0,006$), uglajenost (olikanost, vljudnost) ($p = 0,000$), mir na svetu (svet brez vojn in konfliktov) ($p = 0,000$), tradicija (ohranjanje običajev, tradicije) ($p = 0,002$), samodisciplina (samoobvladanje, upiranje raznim skušnjavam) ($p = 0,000$), povezanost z naravo (občutja enosti z naravo, biti del narave) ($p = 0,000$), socialna pravičnost (popravljanje krivic, skrb za nemočne) ($p = 0,000$).

Najmanjše razlike se pri srednje velikih podjetjih pojavljajo pri vrednotah vznemirljivo življenje (razburljiva doživetja, avanture) ($p = 0,756$), bogastvo (materialna posest) ($p = 0,524$) in samospoštovanje (občutek lastne vrednosti) ($p = 0,438$).

H 2.12 Vrednote kot del managementa znanja v velikih slovenskih podjetjih pomembno vplivajo na poslovno odličnost podjetja.

Pri oblikovanju individualnih vrednot imajo pomembno vlogo posameznikove izkušnje. Na vrednostna merila ljudi vpliva dejstvo, da področja in dejavnosti, v katera vlagamo veliko duševne in osebne energije, avtomatično pridobijo večjo vrednost. Zato nezavedno dvigamo vrednost tistemu, s čimer se ukvarjamo in za kar se zanimamo. To je tudi razlog za pojavljanje razlik v vrednostnem sistemu različnih poklicnih in interesnih profilov ljudi (Musek 1993, 115).

Sklepne ugotovitve k delni hipotezi H 2.12

Hipotezo 2.12 smo potrdili, saj smo s pomočjo analize variance pri sklopu vrednote za velika podjetja ugotovili pomembne razlike pri nekaterih vrednotah. Največje razlike med podjetji, ki dosegajo poslovno odličnost, in podjetji, ki certifikata poslovne odličnosti še nimajo, nastajajo pri vrednotah uživanje (izpolnitev, zadovoljitev potreb) ($p = 0,004$), občutek pripadnosti (občutek, da drugim nekaj pomenimo) ($p = 0,006$), uglajenost (olikanost, vljudnost) ($p = 0,000$), mir na svetu (svet brez vojn in konfliktov) ($p = 0,000$), tradicija (ohranjanje običajev, tradicije) ($p = 0,002$), samodisciplina (samoobvladanje, upiranje raznim skušnjavam) ($p = 0,000$), povezanost z naravo (občutja enosti z naravo, biti del narave) ($p = 0,000$), socialna pravičnost (popravljanje krivic, skrb za nemočne) ($p = 0,000$).

Najmanj se podjetja razlikujejo v vrednotah moč nad drugimi (potreba po nadzorovanju drugih, premoč nad drugimi) ($p = 0,861$), vznemirljivo življenje (razburljiva doživetja, avanture) ($p = 0,539$) in ustvarjalnost (originalnost, domišljija) ($p = 0,807$).

6.3 Novi model – končni prikaz dejavnikov modela managementa znanja

Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za pozitivno, inovativno spremembo v vedenju ljudi (zaposlenih) ter zato organizacije. S tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, kot na primer: oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega informiranja, usmerjenosti k odličnosti pri delu ipd. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more priti do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih (Možina in Kovač 2006).

Na uspešnost podjetij vpliva management znanja s politiko kakovosti, ki vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja,

pridobljenega v procesu učenja, proces učenja in pridobivanja znanja pa je odvisen od posameznikov, zaposlenih (npr. kadrovanje, ravnanje s človeškimi viri ipd.), predvsem pa od politike in prakse organizacije. Znanje se je treba naučiti uporabiti, torej morata biti učenje in znanje v organizaciji povezana, usklajena. Temu lahko širše gledano rečemo management znanja (Biloslavo 2004; Rozman 2000b). Nove oblike organiziranosti podjetja zahtevajo mnogo bolj izobražene in ustvarjalne zaposlene, kar še posebej velja za management kot celoto. Organizacije naj bi bile predvsem prilagodljive in prožne, saj se proizvodni procesi tako hitro spreminjajo, da imamo po desetih letih na razpolago že približno 80 % popolnoma novih znanj in vednosti (Markič 2004). Danes se konkurenca odvija zlasti z uvajanjem novosti, zaradi raznolikosti in s prožnostjo. Večina zaposlenih so umski sodelavci, zato je v ospredju proučevanje umskih procesov pridobivanja in uporabe znanja za rutino in ustvarjanje, zlasti za inoviranje. Organizacija lahko dosega vodilni položaj v svoji dejavnosti na podlagi izjemnih dosežkov. V ospredju niso le sposobnosti in zmožnosti, ampak tudi vrednote in čustva (Mulej 2000).

Temeljne vrednote podjetja sodelavci dobro privzemajo, kar krepi pripadnost podjetju, disciplino ... Pri sposobnosti obvladovanja strategije, organiziranosti, veščin, vrednot in aktivnosti pripisujemo velik pomen tudi strukturam. Management kadrov, komuniciranja, motiviranja in medosebnih odnosov pa pomembno vpliva na posameznika in organizacijo. Uspešen manager mora vse te pristope znati udejaniti pri svojem delu, medsebojne stične točke na posameznem nivoju stebra predstavljajo osnovo za uspešnost in usmerjenost v poslovno odličnost.

Na podlagi kritične analize zasnove modela, dolgoletne prakse, izkušenj, poznavanja sistema poslovanja v gospodarskih slovenskih družbah smo oblikovali zasnovo modelne rešitve novega modela managementa znanja – MZ SOVA, modela managementa znanja pri obvladovanju organizacije (slika 4.2 in v nadaljevanju slika 6.1), pri čemer podajamo naslednjo obrazložitev:

Model MZ SOVA podaja odgovor na vprašanje »kako doseči, pridobiti in uporabiti znanje v interesu posameznika kot tudi organizacije, da lahko sploh govorimo o pomenu managementa znanja za podjetje«. Predstavlja vsebinsko usmeritev v procesu managementa znanja sodobne gospodarske družbe. Temeljni pristop je zastavljena vizija, poslanstvo, politika, smotri – ob strategiji in taktiki – načrtovanih ciljih. Poimenovali smo ga s kratico SOVA, kar pomeni, da je model osredotočen na človeka kot akterja v organizaciji in kot opazovalca, posame-

znika, ki ima skupno korist, interes, kako izboljšati način dela za doseganje večje kakovosti ter ciljev v smislu Strategije, Organiziranosti, Vrednote in veščine in Aktivnosti. V interesu posameznika ali v interesu organizacije moramo imeti dobro zastavljeno strategijo, to je pot od politike do ciljnega izida; tako posameznik kot tudi organizacija morata skrbeti za dobro organiziranost v procesu dela in poslovanja; posameznik in tudi managerji in vodilni strokovnjaki, ki zastopajo delodajalca, morajo imeti dovolj izkušenj iz preteklega poslovanja in dela; biti morajo aktivni, pozitivno naravnani, da primerno utemeljeno in celovito zastavljene cilje dosežejo na pravi način, na pravem kraju, ob pravem času, kar pomeni, da morajo nenehno razvijati in uporabljati nova znanja. Model *SOVA* smo poimenovali po »sovi« kot radovedni, znanja željni ptici, ki nenehno preži na dogajanje v okolju in zaradi radovednosti ne želi ničesar zamuditi ... Enako velja takšen pristop k delovanju za uspešnega managerja, ki nenehno spoznava notranje in zunanje okolja, mu želi slediti, ga spreminjati, v njem in o njem odločati.

Pri obvladovanju vsebinskega vidika managementa znanja izhajamo torej iz dveh temeljnih, v bistvu povezanih elementov: interesov posameznika in interesov organizacije.

Posameznik začne proces načrtovanja ciljev s pridobivanjem znanja ob izobraževanju od temeljnega do visoko strokovnega, specialističnega in znanstvenega izobraževanja. Proces nadaljuje z aktivnim vključevanjem v proces organizacije ob pogoju, da opravlja delo z veseljem in je za delo ustrezno motiviran. Interes posameznika je v nenehnem izobraževanju, usposabljanju, skrbi za osebni razvoj ter razvoj lastne kariere.

V organizaciji načrtujejo cilje na osnovi vizije, smotrov in poslanstva ter načrtovane politike organizacije, kulture organizacije in neposrednih informacij. Vse zaposlene je treba osredotočiti in vključevati v rast in razvoj, v upravljanje na podlagi procesov in dejstev, na nenehno učenje, ustvarjanje znanja, na inoviranje in izboljševanje, na pridobivanje multidisciplinarnega znanja, na vlogo in pomen managerjev in vodenja do usmerjenosti v rezultate, ki vodijo v uspešnost in odličnost.

Koncept modelne rešitve nakazuje smer za oblikovanje predloga modelne rešitve, pri čemer nas je posebej zanimalo področje neposrednega učinkovanja managementa znanja na posameznika in na procese obvladovanja v organizaciji. Medsebojne stične točke predstavljajo osnovo za uspešnost in usmerjenost v poslovno odličnost.

Planiranje struktur organiziranosti, povezanih s cilji in rastjo organi-

zacije, omogoča tudi planirano napredovanje in pripravljanje kadrov za zadane naloge ter s tem planiranje karier ali osebni razvoj, ki ga je treba obravnavati z različicami in konkurenčno z vidika posameznika.

Organiziranost mora biti usklajena z drugimi sestavinami politike podjetja, predvsem s cilji in načini za opredelitev in doseganje ciljev, z vodili in pravili ciljnega ravnanja ter s strategijami v razmerah večjih sprememb. Prilagajati je treba tudi druge strukture, npr. strukturo sredstev, ki pomeni ustrezna sredstva v pravi količini in kakovosti ter ob ustreznem času za izvajanje poslovanja, razvoja organizacije, pa tudi strukture kadrov in znanja ter drugo.

Strategiji pripisujemo velik pomen. Dobro zastavljena strategija podjetja in drugih organizacij vodi k uspešnosti sodobne organizacije, predvsem k dobro zastavljenim zmožnostim in pristopom *strategije*, ki v zasnovi opredeljuje cilje, ugotavlja potrebe, uporablja znanje, ustvarja znanje za razvoj idej, novih izdelkov, sposobnosti in učinkovitejših procesov. Človeška ustvarjalnost je odločilen gospodarski vir, saj iz ustvarjalnosti nastaja znanje, da se nekaj opravi z novimi idejami in na boljši način, inovira, dviguje se produktivnost in s tem življenjski standard. Strateško planiranje se osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije ter se nadaljuje v proces oblikovanja strategij za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb. Oblikujejo se strategije organizacije in njenih delov: strategija organizacije kot celote, strategije poslovnih dejavnosti panoge na eni strani ter na drugi strani strategije na ravni funkcij in področij. Ob iskanju strategij je treba iskati tudi strateške možnosti (potenciale) v notranjem in zunanjem okolju organizacije. Strategija seveda izhaja iz politike (katero pri nekaterih avtorjih tudi vsebuje) in se uresničuje s taktiko in operativnim/izvedbenim delom.

Organiziranosti pripisujemo drugi bistveni pomen v razvoju in rasti sodobne organizacije. Organiziranost se nanaša na stanje poslovne, procesne in strukturne urejenosti, dejanske ali pa želene. Podjetje je treba organizirati (urediti) po njegovih sestavinah tako, da v procesih poslovanja čim bolj uspešno ustvarja izide. Struktura je treba opredeliti kot zasnovo organiziranosti, s pomočjo katere se vodi podjetje z usklajevanjem in obvladovanjem procesov. Struktura organiziranosti mora zagotavljati delovni okvir upravljanja, managementa, izvrševanja in izvajanja v podjetju. Do resničnega delovanja lahko pride le s kadrovsko pozitivitvijo. Postaviti je treba optimalne zahteve za čim bolj uspešno dooločanje in doseganje ciljev in tudi za pridobitev kadrov. To zasnovo je

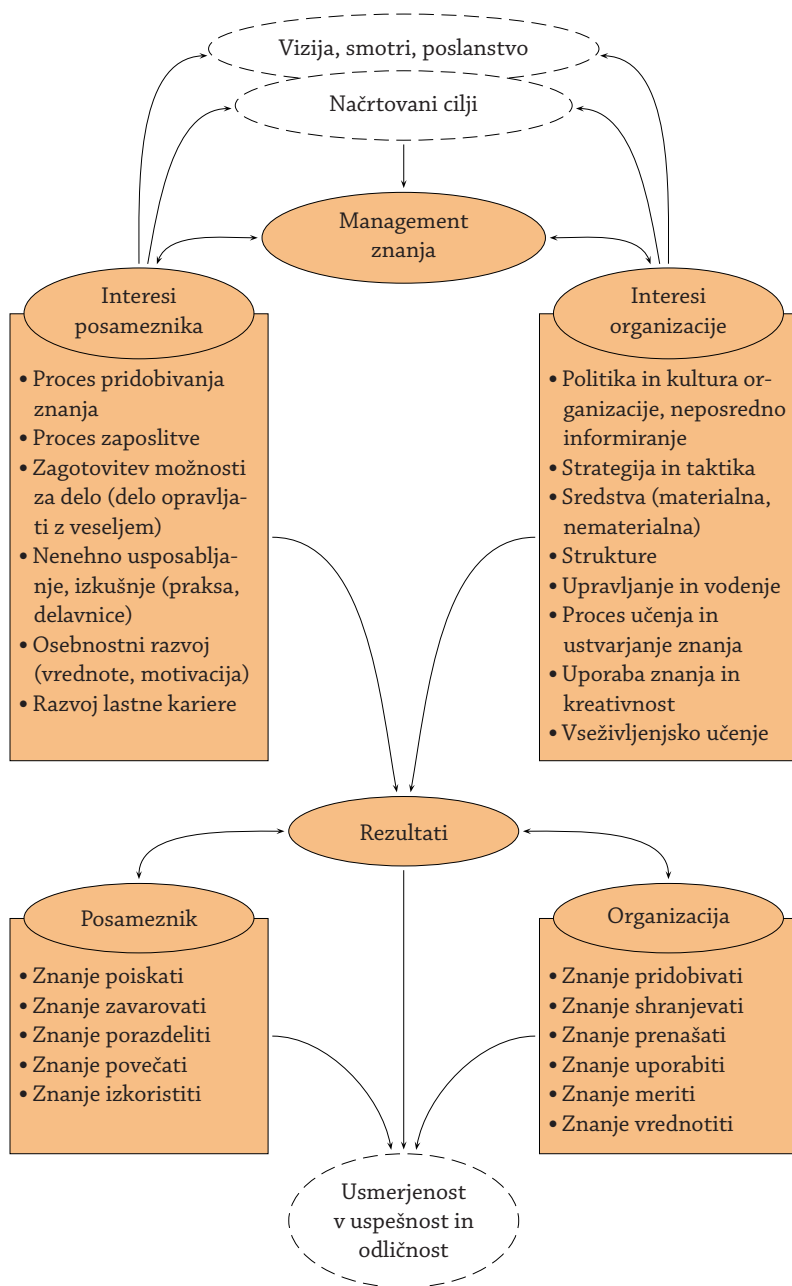
treba povezati z osebnim razvojem posameznika in z organizacijskim razvojem, v katerem se razvijajo zmožnosti organizacije. Model nakaže potrebo po medosebnih odnosih v organizaciji ter po usklajenosti interesov in ciljev posameznikov, skupin, celote.

Vrednote (angl. values) so čustvene lastnosti ljudi in usmerjajo uporabo veščin, da vplivni pripadniki organizacije – zlasti, a ne izključno lastniki in managerji opredeljujejo in uresničujejo strategijo, izoblikujejo in uporabijo organizacijo in veščine sodelavcev, možnosti in zmožnosti v organizaciji in njenem okolju. Veščine (angl. competence) so temeljne (angl. key) ali splošne (angl. core) zmožnosti in sposobnosti, so nujne za vse in prenosljive med različnimi delovnimi opravili. Glavna značilnost pojma veščina je učinkovita in kreativna uporaba in razvoj znanja in spretnosti v vsakdanjem življenju. Veščine se razvijajo na osnovi stališč, čustev, vrednot, samopodobe posameznika. Veščine posameznika ali skupine se razvijajo na podlagi deklarativnega in proceduralnega znanja. Deklarativno znanje je predstavljeno z opisovanjem, memoriranjem, razumevanjem, mišljenjem, analizo, sintezo, razpravo, raziskovanjem. Novo znanje je odvisno od narave dela in je pogoj za strukture in obširnosti predhodnega znanja, saj posledično vsaj delno spreminjanja predhodno znanje. Odvisno je od: zmožnosti posameznika, da spozna omejenost svojega znanja in spretnosti in zmore planirati nadaljnje učenje, s katerim preseže te omejitve. Veščine so skupek znanja, spretnosti in njihove učinkovite in kreativne uporabe in razvoja.

Aktivnosti v modelu MZ SOVA opredeljujemo v skladu s poznavanjem hierarhičnega opredeljevanja vizije, smotrov in poslanstva podjetja, njegovih strateških možnosti in strategij uresničevanja trislopeske izvedbe upravljalno-vodstvenega procesa na ravni politike podjetja, strateškega managementa in operativnega managementa ter zagotavljanja, razporeditve virov in izvedbenih nalog na nižjih, taktičnih in operativnih upravljalno-vodstvenih ravneh. Bistvo upravljalno-vodstvenih procesov je v odločanju in ukrepanju.

Nadalje so veščine specifične (angl. role specific) za posamezna delovna mesta, ali generične (angl. generic), to je skupne za podobne poklice, skupine delovnih mest. Spretnost (angl. skill) pomeni izvajanje dejavnosti, ki se nekako odziva na fizično, informacijsko in socialno okolje in ga spremlja, kar naš model predlaga; spretnosti lahko ocenimo le na podlagi izvajanja, pridobimo pa s splošnim in specifičnim managementom znanja.

Oblikujejo se strategije organizacije in njenih delov: strategija orga-



SLIKA 6.1 Model management znanja – MZ SOVA – povezava na sliko 4.2

nizacije kot celote, strategije poslovnih dejavnosti panogo na eni strani ter na drugi strani strategije ravni funkcij in področij. Ob iskanju strategij je treba iskati tudi strateške možnosti (potenciale) v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

Ob iskanju strategij je treba iskati tudi strateške možnosti (potenciale) v notranjem in zunanjem okolju organizacije. Razvojne možnosti in strategije izhajajo iz razpoložljivih prodajnih in oskrbnih tržnih potencialov organizacije in njene sposobnosti, da jih izrabi (ima koristi). Iskanje strateških možnosti in strategij organizacije mora temeljiti na raziskovanju. Tudi to vsebuje management znanja. Treba je upoštevati tudi zaposlene sodelavce v organizaciji, trg delovne sile ter vrste kapitala in trge kapitala, zopet z uporabo potrebam prilagojenim managementom znanja.

7 Sklepne ugotovitve in nova izhodišča

Osredotočili smo se na prepoznavanje in oblikovanje modela managementa znanja v organizaciji, namenjenega odličnosti poslovanja.

V raziskovalni problematiki smo se soočili z vplivi managementa znanja in s povezanostjo znanja med vplivi vodstva, vplivi virov v organizaciji in vplivi okolja na uspešnost in poslovno organizacije. Naloga managerjev znanja je zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času in v pravi obliki za pravega izvajalca ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov. Ugotovili smo, da je potreben nov pristop k managementu človeških virov, ki bo pogojeval možnost vplivanja in obvladovanja organizacijskih sprememb na način, ki bo pomenil vsebinsko inovacijo procesa managementa znanja. Tako smo si zadali nalogo prepoznati in definirati tiste pristope v organizaciji, ki pomenijo zavedanje o pomenu multiplikativnega upoštevanja vloge kadrovskega managementa.

7.1 Sklepne ugotovitve

Pri sposobnosti obvladovanja strategije, organiziranosti, veščin, vrednot in aktivnosti v organizaciji pripisujemo velik pomen zmožnosti zaznavati realnost, pri čemer imajo odločilen pomen pristopi. V tem kontekstu pristopi predstavljajo vzorca predpostavljenih zaznav, ki vodijo v boljšo kakovost in poslovno odličnost. Management kadrov, komuniciranja, motiviranja in medosebnih odnosov pa pomembno vpliva na posameznika in organizacijo, tudi podjetje, kot celoto.

Novi model obvladovanja organizacije z managementom znanja – MZ SOVA (slika 4.2) in končni prikaz modela managementa znanja – MZ SOVA (slika 6.1) predstavljata novo verzijo modela poslovne odličnosti. Model poslovne odličnosti kot najvišja stopnja kakovosti sestavlja devet elementov, ki predstavljajo merila za ocenjevanje, s katerimi merimo, kako neko podjetje ali druga organizacija napreduje v smeri k odličnosti. Ta model ne vključuje managementa znanja (opredeljevanje ciljev managementa znanja, ugotavljanje potreb, učenje, sodelovanje, uporaba znanja ...) in ne ustreza zakonu potrebne in zadostne celovitosti, zato ni hkrati izrecno in dosledno usmerjen k odličnosti poslovanja.

Ravnanje z znanjem prinaša podjetjem in drugim organizacijam mnoge koristi, kot so: boljše odločitve, hitrejša odzivanja na težave, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, inovativnost, večjo produktivnost, znižanje stroškov, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnost podjetja za sodelavce, večjo sodelavnost, svojstven management svojstvenega znanja vodij in njihovih sodelavcev. Zato je management znanja kot temelj odličnosti podjetja in druge organizacije, nujno vključiti med temelje za doseg organizacijskega razvoja, kot rezultat učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Za posamezna zgodovinska obdobja so značilna razmeram primerna razumevanja in teorije, ki so za različna področja človekovega življenja zelo pomembno poskušale oblikovati pristope in modele, kar velja tudi za področje managementa znanja. V procesu organizacijskih sprememb v različnih obdobjih managementa je bistveni dejavnik – človek v samem središču pozornosti. Pri iskanju vplivov managementa znanja na uspešnost in poslovno odličnost se nam zdi odločilno in pomembno zavedanje, da je smiselno povezati reševanje problemov in izkoriščanje priložnosti, predvsem pa prepoznavanje najuspešnejših pristopov. Celovitejši in sodobnejši pristopi managerjev do udeležencev procesa predstavljajo izboljšanje managementa znanja, dajanja spodbud in dejavnikov, kar vodi v vse bolj uspešno in učinkovito vodenje organizacije. V posamezniku je specifična rutina vrednot in ustvarjalnost, ki se ob ciljni naravnosti in timske delu odraža v sposobnosti smiselnega odločanja, v primerno celovitem obvladovanju negotovosti in tveganj, v sposobnosti primerno inovativnega uresničevanja odločitev, sposobnosti komuniciranja z okoljem ter v sposobnosti primerno poglobljeno spoznati in uporabiti nova spoznanja (znanja). Spremembe v okolju, ki se nenehno pojavljajo, ponujajo nove priložnosti za managerje in druge strokovnjake v organizaciji, te pa lahko izkoristijo le ljudje z znanjem, ki je primerno celovito, in vrednotami, ki so primerno ambiciozne. Ko govorimo o uspešnosti organizacije kot poslovnem sistemu, govorimo o odlični kakovosti in zgledni učinkovitosti. Nenehnega organizacijskega razvoja pa ni mogoče realizirati brez priznavanja odločilnega pomena človeka kot posameznika in kot sodelavca z znanjem in vrednotami v organizaciji. Zato je proces učenja kot vseživljenjski proces pri pridobivanju znanja izjemno pomemben, znanje pa je treba uporabiti, porazdeliti in izkoristiti. Enako velja za vrednote/kulturo/etiko/norme.

Ob proučevanju izbire modela managementa znanja za konkretno organizacijo smo ugotovili, da na razširjenost uporabe modelov močno

vpliva tudi stopnja poznavanja organizacije kot poslovnega sistema glede na njeno dejavnost. Ugotovitve v raziskavi sovpadajo s spoznanji različnih avtorjev (Roos in dr. 2000; Možina in Kovač 2006; Merkač 1998; Kobayashi 1995; Garvin 1998; George 2002; Hammer 2001; Ishikawa 1989; Teece 2000; Torrington in Hall 1995; Jaklič 2006; Mesner Andolšek 1995; Markič 2004; Biloslavo 2006; Mulej in Kajzer 1992 in drugi).

Kakovost, uspešnost in poslovno odličnost organizacije krepi poznavanje modelov kakovosti – ISO standardi 9001, model poslovne odličnosti, 20 ključev, BSC (Balance Scorecard), BPR (Business Proces Reengineering), Six Sigma. V večini uspešnih organizacij uporabljajo različne modele in jih tudi integrirajo v enovit poslovni model, pri čemer vidimo izrazito priložnost za nenehno inoviranje in izboljšanje organizacijske uspešnosti. Težko je voditi podjetje ali drugo organizacijo, če ni meril in standardov za ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti procesov.

Primeri uspešnih podjetnikov, ki so zasnovali in razvili uspešna podjetja, dokazujejo, da je mogoče v razmeroma kratkem času zgraditi tudi globalno organizacijo. Ti podjetniki so vso pozornost usmerili v znanje svojih zaposlenih ob upoštevanju vrednot ter spodbud pri izvajanju dela. Odlična kakovost izdelkov oziroma opravljenih storitev, poslovnih dosežkov in delovnega življenja zaposlenih na podlagi nenehnega učenja, usposabljanja, upoštevanja vrednot in spodbujanja zaposlenih dosegajo na različne načine. Proučitev različnih pristopov k merjenju odličnosti in proučevanja pomembnosti čim bolj sodelavnega vodenja (leadership) nas je pripeljala do ugotovitve, da kakovost vodenja močno vpliva na uspešnost obvladovanja sprememb v organizaciji, pri čemer imajo odločilen pomen vloga vodij in njihova osebna integriteta kot pogoj, sistem notranjih komunikacij, medosebni odnosi in motiviranje kot sredstvo ter ustvarjalnost, kreativnost in inovativnost kot cilj. Ugotovitve v raziskavi sovpadajo s teoretičnimi spoznanji mnogih pionirjev (Peters in Waterman 1982; Mulej 1982; Mulej in Kajzer 1992; Crosby 1996; Capra 2002; Burke 2002; Senge 2002; Hammer 2001; Steere 2002; Conger 2002 idr.), ki pripisujejo vodenju z zgledom in inovativnosti velik pomen.

Za nadaljnji potek raziskave so bila odločilna razmišljanja Capre (2002), ki razkriva mehanizme in posledice globalne ekonomije, prepozna pa tudi nove pristope h globalizaciji, ki že privzemajo potrebe po ekologiji, spoštovanju človekovih pravic in vrednot. V središče postavlja sovpadanje procesa spoznavanja, procesa učenja s procesom življenja.

Sklicuje se na Santiagovo teorijo, ki sta jo oblikovala Maturana in Varela, ki trdita, da komuniciranje, ki ga poudarjamo v naši raziskavi, ni prenos informacij kar tako, ampak koordiniranje vedenja med živimi organizmi. Njegova trditev ne sovпада z ugotovitvami naše raziskave, zato v celoti privzemamo razmišljanja Muleja (v Mulej in drugi 2008), ki opredeljuje, da tako koordiniranje ni uspešno, če tečejo med udeleženci procesa zgolj podatki in sporočila, ki ne vplivajo, ampak informacije kot vplivna sporočila.

Na uspešnost podjetij vpliva management znanja s politiko kakovosti, ki vodi v odličnost. Na kakovost in odličnost vpliva uporaba znanja, pridobljenega v procesu učenja. Proces učenja in pridobivanja znanja pa je odvisen od posameznikov, zaposlenih (npr. kadrovanje, ravnanje s človeškimi viri ipd.), predvsem pa od politike in prakse organizacije. Znanje se je treba naučiti uporabiti, torej morajo biti učenje in znanje ter delo v organizaciji povezano, usklajeno. Temu lahko širše gledano rečemo management znanja (Biloslavo 2004; Rozman 2000b). Nove težke razmere in oblike organiziranosti podjetja zahtevajo mnogo bolj izobražene in ustvarjalne zaposlene, kar še posebej velja za management kot celoto. Organizacije naj bi bile predvsem prilagodljive in prožne, saj se proizvodni procesi tako hitro spreminjajo, da imamo po desetih letih na razpolago že približno 80 % popolnoma novih znanj in vednosti (Markič 2004). Danes se konkurenca odvija zlasti z uvajanjem novosti zaradi raznolikosti in s prožnostjo. Večina zaposlenih so vse bolj umski sodelavci, zato je v ospredju proučevanje umskih procesov pridobivanja in uporabe znanja za rutino in ustvarjanje, zlasti za inoviranje. Organizacija lahko dosega vodilni položaj v svoji dejavnosti na podlagi izjemnih dosežkov. V ospredju niso le sposobnosti in zmožnosti, ampak tudi vrednote in čustva (Mulej 2000).

Pomembni so zato tudi pristopi na področju nagrajevanja, motiviranja, predvsem pa na področju skrbi za zaposlene; pristopi morajo temeljiti na vrednotah, organizacijski kulturi, ustreznih medosebnih odnosih na ravni organizacije in tudi na ravni posameznika. Naše ugotovitve sovpadajo z ugotovitvami različnih avtorjev (Capra 2002; Ishikawa 1989; Drucker 2001).

Po proučevanju teoretičnih izhodišč, vezanih na ključna področja raziskave, smo z veliko pozornostjo sledili ugotovitvam, da je motivacija pomemben element kadrovskega managementa, kar ugotavlja kar večina avtorjev (Možina 2001; Volčič 2003, Uhan 1998 in drugi). Zadovoljstvo zaposlenih je posledica tudi nenehnega spremljanja zadovoljstva

zaposlenih. Zaposleni morajo izražati svoja mnenja, želje, pričakovanja, delati morajo z veseljem, izražati (brez prisile, seveda) občutke zadovoljstva pri delu, uskladiti morajo organizacijske cilje z individualnimi potrebami, ki sproščajo motivacijo v smeri zelenih usmeritev in uspeha.

Učinkovito notranje komuniciranje, ustrezni medosebni odnosi med zaposlenimi, seznanjanje zaposlenih s pomembnostjo rezultatov dela v organizaciji so motivacijski dejavniki, ki jih v podjetju izvajajo prek internih glasil, oglasne deske, internih elektronskih obvestil ipd., kar smo v raziskavi tudi potrdili.

Ugotavljamo, da so vrednote podjetja osrednja kategorija kulture in filozofije podjetja. Od sprejetih in privzetih vrednot je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Izhodišče vrednotenja je posamezen človek, so ljudje v skupinah, združbah ipd., ugotavlja Musek (1993), saj so po Mesner Andolškovi (1995) vrednote in sistemi vrednostnih usmerjenosti zaposlenih v organizaciji zelo kompleksni; sestavljajo jih profesionalne etike, tradicionalni, nacionalni in kulturni etosi, organizacijske in managerske subkulture. Obsežno medkulturno raziskavo je opravil Schwartz z lestvico 56 vrednot. V empirični raziskavi smo povzeli vprašalnik po Schwartzu. Na osnovi izidov analize variance smo ugotovili pomembne razlike pri vrednotah za srednje velika ter velika podjetja. Pri oblikovanju individualnih vrednot imajo pomembno vlogo posameznikove izkušnje. Na vrednostna merila ljudi vpliva dejstvo, da področja in dejavnosti, v katera vlagamo veliko duševne in osebne energije, avtomatično pridobijo večjo vrednost, zato nezavedno dvigamo vrednost tistemu, s čimer se ukvarjamo in za kar se zanimamo. Filozofija podjetja s privzetimi nazori in vrednotami je podlaga za oblikovanje temeljne politike podjetja. Čeprav so vrednote pomembno področje našega duhovnega sveta in so se v preteklosti z njimi ukvarjali pomembni misleci (kot so Sprange že leta 1930, Max Scheler pozneje skupaj s poljskim filozofom Ingardnom leta 1975, v Sloveniji Pogačnik leta 1984) in je leta 1987 Center za psihodiagnostična sredstva izdal priročnik z naslovom Lestvica individualnih vrednot, so vrednote komaj pred dvajsetimi leti postale tudi predmet empiričnega znanstvenega raziskovanja (Sprange v Musek 1993; Musek 1991; 1993; Pogačnik 2002; Rus 1994 in drugi). Toda žal jih še danes, ne glede na nenehno prisotnost opredeljevanja vrednot in njihove pomembnosti v vsakdanjem osebnem in poslovnem življenju, ne upoštevamo in udejanjamo, za kar so zagotovo odgovorni vodje, managerji, vršni management organizacije.

Vodenje ljudi, sodelavcev v podjetju, je ena od temeljnih nalog ma-

nagerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge in uresničujejo cilje podjetja. V literaturi večkrat zasledimo oporekanje trditvi, da je vodenje pravzaprav voditeljstvo (angl. leadership) in ločeno od managementa; Kralj (2005), Rozman (2000a), Možina in Kovač (2006) navajajo, da je management vodenje – vodenje ljudi in vodenje poslov ter da je za uspešno vodenje poslov treba voditi ljudi. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce, da so jim ti voljni slediti in delati z njimi in zanje.

Manager mora izkazovati visoko stopnjo usmerjenosti tako na naloge kot v smeri skrbi za ljudi; za visoko produktivno ekipo pa je velikega pomena zaupanje članov tima, da je uspeh posledica dobrega managerja, ki je visoko orientiran tako na ljudi kot na naloge.

Novejši modeli vodenja so kompleksnejši. Poudarjajo, da uspešno vodenje združuje zelo raznolike, včasih celo nasprotujoče si vloge managerjev. Nekateri modeli posebej proučujejo kognitivne vire, ki jih manager uporablja med procesom vodenja. V stresnih situacijah se v največji meri nasloni na svoje pretekle izkušnje, medtem ko pridejo v manj stresnih situacijah bolj do izraza njegove splošne intelektualne sposobnosti. Raziskave potrjujejo, da se manager ne vede enako do vseh svojih podrejenih. Nekaterim izkazuje zaupanje, razumevanje, jim daje podporo in jim delegira odgovornejše naloge, medtem ko se do drugih vede bolj formalno in jim dodeljuje bolj strukturirane in manj zahtevne naloge. Nekaterе teorije poudarjajo vpliv odgovornosti na vedenje podrejenih – manager se bo v skladu s tem namreč različno odzval, če odgovornost za nastanek nekega dogodka pripisuje konkretni osebi ali pa zunanjim okoliščinam. Kaže se potreba po opredelitvi odnosa managerja do posameznika, podrejenega v posamezni situaciji.

V raziskavi ugotavljamo, da je znanje ključni element – od razvijanja in vključevanja sodelavcev v vseživljenjsko učenje (pridobiti, uporabiti, porazdeliti ipd.). Management znanja številni avtorji (Nonaka in Takeuchi 1995; Davenport in Prusak 1998; Collins in Porras 2000; Možina in Kovač 2006; Senge 1990; Adizes 1996; Garvin 1998 in drugi) pojmujejo kot načrtno usmerjeno aktivnost podjetja, ki vključuje poznavanja ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje znanja med zaposlene v gospodarske družbe. Vsi ti procesi morajo postati osrednji del, biti morajo aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo, predvsem pa udejanjeni z ustrezno strategijo in politiko upravljanja člo-

veških virov, s pravilno definiranimi in uvedenimi kadrovskimi procesi v podjetju (sistem motiviranja, komuniciranja, razvoja kadrov, stimuliranja, medosebnih odnosov itn.), saj so zaposleni v podjetju pomemben del intelektualnega kapitala, na katerega se navezuje management znanja.

Ob proučevanju teoretičnih izhodišč, vezanih na ključna področja managementa znanja in zato raziskave o kakovosti poslovanja smo z veliko pozornostjo sledili ugotovitvam različnih avtorjev (Champy 1995; Crosby 1990; 1996; Garvin 1998; Mulej in drugi 2000; Vujošević 1992; Kaplan in Norton 2000; Markič 2004; Capra 2002 ...). Pri tem nas je »vznemirila« ugotovitev Capre (2002), da nove tehnologije, globalizacija gospodarstva in nove oblike struktur organiziranosti lahko podpirajo ali zavirajo povezovanje proizvodnih procesov kot delnih sistemov v poslovno organizacijske sisteme. Privzemamo avtorje Muleja (Mulej in drugi 2000) in Markiča (2004), ki opredeljujeta, da večina razlogov za danes vidne posledice ne izhaja samo iz neustreznega povezovanja novih tehnologij in iz zamujanja pri integraciji njih in novih oblik organiziranosti, ampak je posledica slabe prilagodljivosti in premalo inoviranja. Proizvodni procesi se razvijajo v njihovi celovitosti, enovitosti in medsebojni soodvisnosti posameznih sestavin in njihovih povezav med seboj in drugimi deli poslovanja. Kako se razvijajo, je v bistveni meri odvisno od managementa znanja. Ta pa ne vpliva na stroje, ampak na ljudi, kot posameznike in kot skupine – kolektive. Zato je kulturi podjetja vredno posvetiti še več pozornosti, kot smo je videli pri avtorjih o poslovni odličnosti, da bi z managementom znanja lažje obvladovali spremembe, ki bi naj postale inovacije pod imenom truda za popolno kakovost.

Za spremembe v okolju, s katerimi se gospodarske družbe srečujejo v današnjem času, je značilno predvsem hitro zastaranje obstoječih tehnologij ter dokaj hitro nastajanje novih tehnologij. Ta vidik smo proučili v poglavju teoretičnega dela raziskave, kjer je prepoznan trend premika od individualnega izvajanja nalog k timskemu delu. K dobremu vodenju ljudi pripomorejo posebni pristopi s timskim delom in skupinsko dinamiko. Management znanja pomeni ustvarjati ustrezne pogoje za pozitivno, inovativno spremembo v vedenju ljudi in zaposlenih v organizaciji. S tem v zvezi so pomembni dejavniki, ki vplivajo na delo in učenje, kot na primer oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, timskega načina dela, neposrednega informiranja, usmerjenosti k odličnosti pri delu. Vloga managerjev je pri tem izredno pomembna, saj brez

njihove aktivne podpore in neposrednega udejstvovanja znanje ne more priti do izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih.

7.2 Izhodišča za nadaljnje raziskovanje

Ugotovitve naše raziskave nakazujejo obstoj odprtega problema na področju znanja in zagotavljanja kakovosti. Vse doslej razvite teoretične osnove in prakse ter pristopi in modeli izhajajo iz celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), saj je osredinjenost na odjemalca oziroma kupca z njegovimi željami in pričakovanji ključni dejavnik sonaravnega razvoja. Zaradi sonaravnega razvoja in težnje k večji kakovosti življenja kupci vedno bolj prepuščajo prvo mesto varstvu okolja (ekologiji) in eko-razvoju. Organizacija lahko dosega vodilni položaj v svoji dejavnosti na podlagi izjemnih dosežkov. V ospredju niso le sposobnosti in zmožnosti, ampak tudi vrednote in čustva. Koncept družbene odgovornosti postaja vedno bolj pomembna sestavina delovanja organizacij in zato sestavni del njihovih politik. Vse več podjetij se torej zaveda pomena družbeno odgovornega ravnanja, ki ga vgrajuje tudi v svojo poslovno vizijo (Vežjak 1998, 155).

Po našem mnenju lahko zasnovo temeljnih pristopov v managementu znanja kot pogoju poslovne odličnosti v gospodarskih družbah postavimo v zasnovi modela, s katerim skušamo podati izhodišča le za nekaj nadaljnjih pristopov:

- Raziskava je bila usmerjena v proučevanje vpliva managementa znanja na uspešnosti in učinkovitost na organizacijski ravni, izidi pa so nas pripeljali tudi do ravni posameznika, ki mu priznavamo ključno vlogo v procesu obvladovanja kakovosti poslovanja. To pomeni izkoriščanje potencialov in upoštevanja slehernega posameznika, ki se ob ustreznem vodenju na organizacijski ravni nadgrajuje z vseživljenjskim učenjem, pridobivanjem znanja in po zastavljeni karierni poti dosega izide, ki so usmerjeni k doseganju odličnosti organizacije. Nadaljnjo smer razvoja naše raziskave vidimo prav v proučevanju obvladovanja sprememb v gospodarskih družbah na ravni celotne populacije aktivno zaposlenih v državi, proučevanju družbene odgovornosti, kot tudi in predvsem v obvladovanju sprememb in motiviranju na ravni posameznika, strokovnjaka.
- Zanimiva bi bila raziskava v smeri proučevanja vloge in vpliva slogov vodenja managerjev na percepcijo, da je v izdelovalnih, kot tudi v nekaterih trgovskih organizacijah, v večji meri prisotno av-

tokratsko vodenje. Po našem mnenju zaposleni vodenje zaznavajo v smeri nezaupanja, nedemokratskega odločanja po principu »vzemi ali pusti«.

- Zanimiva bi bila raziskava v smeri proučevanja kulture organizacije, poznavanja lastne kulture in kulture narodov v Evropski skupnosti, saj sta učinkovitost in uspešnost organizacije v veliki meri izid medkulturnega delovanja.
- Zanimiva bi bila tudi raziskava v smislu potrjevanja domneve, da je pomembnost organiziranosti tima mogoče pričakovati le v organizacijah z organiziranim procesom urejanja podjetja ter v organizacijah, ki poudarjajo svobodo dela, pooblaščenje managerjev in strokovnjakov ter s tem proaktivnost posameznika.
- Zanimiva bi bila primerjava med izdelovalnimi in drugimi profitnimi organizacijami in storitvenimi ter neprofitnimi, vladnimi organizacijami.
- Zanimiva bi bila tudi raziskava v smislu preverjanja trditve, ali managerji dovolj vlagajo v znanje zaposlenih in ali posvečajo dovolj pozornosti medosebnim odnosom v organizaciji, kar dolgoročno pozitivno vpliva na urejenost in ugled organizacije.
- Zanimiva bi bila raziskava o preučitvi stanja glede družbene odgovornosti v Sloveniji ter slovenske izkušnje primerjati z izkušnjami v drugih državah, članicah Evropske skupnosti. S primeri dobre prakse, bi pripomogli k spodbujanju inovativnosti v podjetjih.

Na osnovi znanja lahko postanemo inovativna družba.

Literatura

- Adizes, I. 1996. *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Armstrong, M. 1991. *Handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Bateson, J. E. G. 1995. *Managing services marketing*. Orlando, FL: Dryden.
- Biloslavo, R. 2004. The systems thinking approach to development of the knowledge management framework. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 1 (2): 201–224.
- . 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, F., in A. Rihtar. 2000. Kako do uspešnega in humanega vodstva? *Organizacija* 33 (7): 457–460.
- Brajša, P. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brekič, J. 1991. *Strateški management*. Beograd: Megatrend.
- Brooking, A. 1997. *Intellectual capital*. London: Thomson.
- Burja, A. 1999. *Informacijska moč*. Ljubljana: Ekoda.
- Burke, W. W. 2002. *Organization change: theory and practice, foundations for organizational science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caluwe, L. 2002. *Learning to change: a guide for organization change agent*. London: Sage.
- Capra, F. 2002. *The hidden connections: integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability*. New York: Doubleday.
- Champy, J. 1995. *Reengineering management: the mandate for new leadership*. London: Harper Collins.
- Chang, R. Y. 1995. *Process reengineering in action*. London: Kogan Page.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Cogner, J. 2002. The new age of persuasion. V *On leading change: a leader to leader guide*, ur. F. Hasselbein in R. Johnston, 127–140. San Francisco: Jossey-Bass.

- Collins, J. C., in J. I. Porras. 1994. *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- . 2000. *Built to last: successful habits of visionary companies*. 3. izd. London: Random House.
- Crosby, P. B. 1990. *Kakovost je zastoj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 1996. *The absolutes of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Černetič, M. 1999. Razvojni vidiki organiziranosti in vloga ter moralne dileme managementa. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. J. Kovač, 165–191. Kranj: Moderna organizacija.
- Davenport, T. H., in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Dimovski, V., ur. 1996. *Strategija povečanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti.
- Dolinšek, S. 2000. Vpeljava TQM, potrebna infrastrukturna podpora v organizaciji. *Kakovost* 8 (3): 11–13.
- Drucker, P. F. 1998. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Du Plessis, M. 2005. Drivers of knowledge management in the corporate environment. *International Journal of Information Management* 25 (3): 193–202.
- Dubrovski, D. 1995. Tržni vidiki kakovosti izdelka. Študijsko gradivo, Ekonomsko poslovna-fakulteta Univerze v Mariboru.
- Duck, J. D. 2001. *The change monster: the human forces that fuel of foil corporate transformation and change*. New York: Crown Business.
- Edvinsson, L., in M. Malone. 1997. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden power*. New York: Harper.
- EFQM. 1999. *The EFQM excellence model 1999*. London: EFQM.
- Evans, R., in P. Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
- Florida, R. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda: in kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*. Velenje: IPA K, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Florjančič, J. 1994. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J., in M. Florjančič. 1999. Kadri v sodobnih organizacijah. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. J. Kovač, 195–206. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, J., in G. Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

- Foster, R. N., in S. Kaplan. 2001. *Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market – and how successfully transform them*. New York: Currency.
- François, C., ur. 2004. *International encyclopedia of systems and cybernetics*. 2. izd. München: Saur.
- Gabrijelčič, J. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- Garvin, D. A. 1998. The processes of organization and management. *Sloan Management Review* 39 (4): 33–50.
- George, L. M. 2002. *Lean Six Sigma: combining Six Sigma quality with lean production speed*. New York: McGraw-Hill.
- Glasser, W. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Gruban, B. 2003. HRM: »človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? (Nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM* 1 (1): 8–13.
- Halal, W. E. 1996. *The new management: democracy and enterprise are transforming organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hammer, M. 2001. *The agenda: what every business must do to dominate the decade*. New York: Crown Business.
- Heskett, J. 1996. *Strategic services management: examining and understanding*. Chicester: Wiley.
- Ishikawa, K. 1989. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Ivanko, Š. 1999. *Urejenost podjetja: strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Jaklič, M. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 13–24. Maribor: Pivec.
- Kajzer, Š. 1995. *Proizvodnja kot podsistem podjetja*. Študijsko gradivo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Kaplan, S. R., in P. D. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV založba.
- Kavčič, B. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: D Z S.
- Keen, P. G. W., in E. M. Knapp. 1996. *Every managers' guide to business processes*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kim, C. R., in R. Mauborgne. 1999. Strategy, value innovation, and knowledge economy. *Sloan Management Review* 40 (3): 321–329.
- Kljajič, M. 1994. *Teorija sistemov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kljajič, M., in R. Leskovic. 1992. Postopki simulacije poslovnih sistemov za podpora pri odločanju. *Organizacija in kadri* 25 (3–4): 162–170.

- Kobayashi, I. 1995. *20 keys to workplace improvement*. Portland, OR: Productivity.
- Konrad, E. 1996. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kovač, J. 1999. *Organizacijske kulture v kompleksnem in dinamičnem okolju: sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Krogh, G. V., I. Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation*. Oxford: University Press.
- Lipičnik, B. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi. V *Management*, ur. S. Možina, 444–487. Radovljica: Didakta.
- . 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B., in S. Možina. 1993. Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.
- Edvinsson, L. 1998. Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: neumnost – če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. Intervjuval Borut Ložar. *Manager*, 10. oktober.
- Ludvall, B. A., in S. Borrás. 1999. *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Luxemburg: Office For Official Publications of The European Communities.
- Luthans, F. 2002. *Organizational behavior*. 9. izd. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Mahin, W. P. 1991. *Business-to-business marketing*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2005a. Management kot proces z vidika inoviranja in odličnosti. V *Sinergija metodologij: zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, ur. J. Kaluža, 1220–1227. CD-ROM. Kranj: Moderna organizacija.
- . 2005b. Innovation processes and quality development. *International Journal of Innovation and Learning* 3 (2): 246–260.
- Marolt, J. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Marolt, J., in B. Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- McDonald, M., in A. Payne. 1996. *Marketing planing for services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Melavc, D. 1993. *Gospodarski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Merkač, M. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.

- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesner Andolšek, D. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Meško Štok, Z. 2003. Motivi za nakup izdelkov in kakovost izvedbene storitve kot oblike neposrednega trženja na zadovoljstvo uporabnikov. V *Management and organisation development*, ur. J. Florjančič, 753–760. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- . 2001. Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija* 34 (6): 341–343.
- Možina, S., in J. Kovač. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. S. Možina in J. Kovač, 127–151. Maribor: Pivec.
- Možina, S., M. I. Tavčar, N. Zupan in A. N. Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mulej, M. 1979. *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Celje: Razvojni center.
- . 1982. Dialektično sistemsko programiranje delovnih procesov: metodologija USOMID. *Naše gospodarstvo* 28 (3): 206–209.
- . 1993. *Programski vidiki managementa*. Študijsko gradivo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- . 1996. *Teorija sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- . 2000. *Mehke teorije sistemov: podlaga za uspešen management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- . 2006. Absorpcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalne organizacije. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- . 2007. *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Mulej, M., R. Espejo, M. C. Jackson, Š. Kajzer, J. Mingers, P. Mlakar, N. Mulej in dr. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: podlaga za celovitost in uspeh managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., P. Fatur, J. Knez Riedl, A. Kokol, N. Mulej, V. Potočan, D. Prosenak, B. Škafar in Z. Ženko. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov*. Ljubljana: Korona plus.
- Mulej, M., in A. Hrast. 2008. Izobilje brez družbene odgovornosti = globalna revščina? V *Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh*

- udeležencev na trgu: zbornik prispevkov predavateljev, ur. A. Hrast in M. Mulej. CD-ROM. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Mulej, M., in Š. Kajzer. 1992. Informacijska in inovacijska moč ali pa noč Slovenije. *Naše gospodarstvo* 38 (1–2): 3–4.
- . 1998. Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalec* 27 (1): 26–35.
- Mulej, M., in Z. Ženko. 2002. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, J. 1991. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- . 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Oakland, J. S. 1995. *Total quality management (TQM): the route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinenmann.
- Pascale, R. T. 1991. *Managing on the edge: how the successful companies use conflict to stay ahead*. London: Penguin.
- Pedler, M., J. Burgoyne in T. Boydell. 1991. *The learning company: a strategy sustainable development*. London: MacGraw-Hill.
- Peters, T., in R. W. Waterman. 1982. *In search of excellence: lessons from Americas best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Piskar, F. 2003. Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Pogačnik, V. 1988. Položaj vrednot v odnosu do strukturnih in dinamičnih lastnosti osebnosti. *Anthropos* 18 (4–6): 58–70.
- . 2002. *Lestvica osebnih vrednot*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Porter, M. 1990. *The comparative advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Potočan, V., in M. Mulej. 2007. *Transition into an innovative enterprise*. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Prašnikar, J. 2005. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. *Finance*, 15. november.
- Pučko, D. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557–565.
- Pučko, D., in R. Rozman. 1997. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Knj. 1, *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pumpin, C., in J. Prage. 1995. *Usmerjanje razvoja organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rant, M., M. Jeraj in T. Ljubič. 1995. *Vodenje projektov*. Radovljica: POIS.

- Robbins, S. P. 1991. *Organizational behaviour: concepts, controversies, and applications*. 5. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roos, J., G. Roos, L. Edvinsson in N. C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rozman, R. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 1996. Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje? *Organizacija* 29 (1): 26–32.
- . 1999. Razmerje med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija* 32 (4): 185–192.
- . 2000a. Razmerje med znanostjo in vedo o ravnanju. *Organizacija* 33 (7): 453–460.
- . 2000b. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- . 2003. Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. *Projektna mreža Slovenije* 6 (3): 4–9.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, V. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. S. Možina. Radovljica: Didakta.
- Rusjan, B. 1995. Učinkovito uvajanje novih proizvodov s pomočjo vzporednega trženja. *Organizacija* 23 (1): 8.
- Rüttinger, R. 1986. *Unternehmenskultur: Erfolge durch Vision und Wandel*. Düsseldorf: Econ.
- Schein, E. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline – the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- . 2002. Lesons for change leaders. V *On leading change: a leader to leader guide*, ur. F. Hasselbein in R. Johnston. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silvestro, R., in L. J. Fitzgerald. 1992. Towards a classification of service. *International Journal of Service Industry* 3 (2): 62–75.
- SKEP. 2007. *Analiza skladnosti slovenskih podjetij z ISO 9001:2000*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Stahl, M. J. 1999. *Perspectives in total quality*. Malden: Blackwell.
- Steere, C. W. 2002. Sustaining growth: the business of leaders. V *On leading change: a leader to leader guide*, ur. F. Hasselbein in R. Johnston, 47–52. San Francisco: Jossey-Bass.

- Tavčar, M. I. 1995. *Osnove managementa*. Piran: Visoka pomorska in prometna šola.
- . 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Teece, D. J. 2000. Strategies for managing knowledge asset: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* 33 (1): 35–54.
- Torrington, D., in L. Hall. 1995. *Personnel management: human resource management in action*. London: Prentice-Hall.
- Toš, N., in M. Hafner Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trček, D. 1997. *Informatika za managerje*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2000. Vpliv kulture na organizacijsko vedenje. *Naše gospodarstvo* 46 (2–3): 377–388.
- . 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
- Trice, H., in J. M. Beyer. 1993. *The cultures of work organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Udovičič, K. 2004. Metode nematerialne motivacije za inovativnost managerjev v tranzicijskih podjetjih. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Uhan, S. 1998. Raziskave o motivaciji. *Organizacija* 31 (10): 591–602.
- Vezjak, B. 1998. Računovodstvo človeških in socialnih dejavnikov. V 30. *simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*, ur. I. Turk, 153–162. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- . 1997. Reinženiring – nova organizacijska revolucija. *Gospodarski vestnik* 46: 27–30.
- Volčič, N. 2003. Zdrava organizacija – nizka stopnja absentizma in poškodb pri delu. *Finance*, 6. junij.
- Vujoševič, N. 1992. *Sistemi kakovosti po ISO 9000: smernice za zgradbo sistemov kakovosti*. Ljubljana: GV založba.
- Webster, F. E. 1991. *Industrial marketing strategy*. 3. izd. New York: Wiley.
- Ženko, Z., in M. Mulej. 2000. Sodelovanje zaposlenih pri obvladovanju podjetij v inovativnih družbah. *Organizacija* 33 (6): 375–383.